

Filozofická fakulta Univerzity Karlovy  
Katedra psychologie

# **RIGORÓZNÍ PRÁCE**

Mgr. David Hanuš

Dotazník interpersonální diagnózy jako nástroj  
k diagnostikování manažerského potenciálu

Interpersonal Check List as a Tool for Assessing Managerial Potential

Praha 2013

## Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval PhDr. Martinu Jakubkovi, PhD. za spolupráci a poskytnutí datového souboru využitého v empirické části.

Dále chci poděkovat Doc., Mgr., MUDr. Radvanu Bahbouhovi, Ph.D. za jeho vedení při psaní diplomové práce, ze které tento text vychází.

Rovněž děkuji Mgr. Haně Kyrianové za podporu, vstřícnost a přispění k tomu, že tato práce vznikla.

Prohlašuji,

že jsem rigorózní práci vypracoval samostatně, že jsem řádně citoval všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 27. ledna 2013

Mgr. David Hanuš

## **Abstrakt**

Cílem práce je zjistit, zda je možné využít dotazník interpersonální diagnózy k diagnostice manažerských předpokladů souvisejících s vedením podřízených. Teoretická část shrnuje výsledky vědeckého zkoumání osobnostních předpokladů manažera a dává je do vztahu s diagnostickými možnostmi dotazníku interpersonální diagnózy. Blíže se zabývá metodami psychodiagnostiky manažerských předpokladů, diskutuje využitelnost vybraných osobnostních dotazníků a ukazuje možnosti metod používaných v rámci Assessment centra. Empirická část se opírá o analýzu tří datových souborů, čítajících dohromady 888 respondentů. Analýzy ukazují, že lidé, kteří vedou podřízené, skórují nadprůměrně v následujících dimenzích dotazníku interpersonální diagnózy: dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný agresivní. Z diskuze zjištěných výsledků vyplývá, že tyto vlastnosti je možné označit za manažerské předpoklady. Dotazník interpersonální diagnózy je tedy validním nástrojem pro identifikaci manažerského potenciálu.

klíčová slova: manažerské předpoklady, vůdcovství, dotazník interpersonální diagnózy, diagnostika manažerského potenciálu, osobnostní rysy, personální psychologie, assessment centrum

## **Abstract**

The aim of this paper is to verify the applicability of Interpersonal Check List for assessing managerial potential, namely leadership potential. The findings of leadership research are summarized and applicability of Interpersonal Check List is theoretically discussed. Available methods for assessing leadership potential are presented, namely personality inventories and Assessment centre methods. Three data sources including 888 respondents in total are used for the analysis. Empirical tests show that employees in leadership positions score higher in several dimensions of Interpersonal Check List, particularly in managerial – autocratic, competitive – exploitive and blunt – aggressive dimensions. The discussion of these findings leads to the conclusion that the mentioned dimensions could be considered as indicators of leadership potential. Interpersonal Check List is a valid instrument for assessing leadership potential.

keywords: leadership, leadership potential, Interpersonal Check List, assessment, personality traits, personnel psychology, assessment centre

# Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce .....	10
3. Vůdcovství ve skupině jako předmět vědeckého zkoumání.....	11
3.1. Definice pojmů a specifikace zkoumaného tématu .....	11
3.2. Osobnostní rysy vůdce a jejich efekt .....	12
3.2.1. Vyniknutí vůdce (Leader emergence).....	14
3.2.2. Subjektivní efektivita vůdce (Subjective leader effectiveness) .....	14
3.2.3. Objektivní efektivita vůdce (Objective leader effectiveness).....	15
3.3. Historický vývoj teorií vůdcovství .....	15
3.3.1. Osobnostní vlastnosti vůdce skupiny.....	15
3.3.2. Zaměření na chování vůdce skupiny .....	16
3.3.3. Kontingenční teorie.....	17
3.3.4. Teorie prostředků a cíle .....	18
3.3.5. Situační teorie .....	19
3.3.6. Vztahové přístupy .....	19
3.3.7. Kognitivní přístupy .....	20
3.3.8. Charismatické a transformační vedení.....	21
3.4. Výzkum se zaměřením na osobnostní vlastnosti vůdce skupiny .....	21
3.4.1. Kompetence týkající se úkolu.....	24
3.4.2. Sociální kompetence .....	26
4. Problematika výběru manažerů .....	28

4.1. Proces vybírání kandidátů na manažerské pozice z pohledu psychologa – diagnostika .....	31
4.1.1. Definování výběrových kritérií.....	31
4.1.2. Volba diagnostických metod a nástrojů, realizace.....	33
4.1.3. Konzultace výsledků s účastníkem a zadavatelem .....	35
4.2. Použití dotazníkových metod při výběru manažerů .....	36
4.2.1. Dotazníkové metody Roberta a Joyce Hoganových .....	36
4.2.2. Dotazník typologie osobnosti – GPOP .....	43
4.2.3. Test stylů vedení – LJI.....	46
4.2.4. Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ .....	47
4.2.5. Dotazník NEO-PI-R.....	49
4.2.6. Další dotazníkové metody .....	50
4.3. Využití osobnostních dotazníků – shrnutí .....	51
4.4. Další metody diagnostiky manažerských předpokladů .....	52
4.5. Komplexní diagnostika manažerských předpokladů prostřednictvím Assessment centra.....	54
4.5.1. Modelová situace .....	54
4.5.2. Týmová diskuze .....	56
4.5.3. Prezentace .....	57
4.5.4. Případová studie.....	57
4.5.5. Design Assessment centra .....	58
4.5.6. Validizační studie .....	59
5. Interpersonální systém osobnosti a dotazník ICL.....	60
6. Dotazník ICL jako nástroj diagnostiky manažerských předpokladů .....	64

6.1. Shrnutí manažerských předpokladů.....	65
6.1.1. Kompetence týkající se úkolu.....	65
6.1.2. Sociální kompetence .....	65
6.1.3. Osobnostní rysy .....	66
6.2. Průnik s diagnostickým potenciálem dotazníku ICL.....	66
6.3. Dimenze dotazníku ICL jako indikátory manažerských předpokladů.....	67
6.3.1. Dimenze dominantní – autokratický.....	68
6.3.2. Dimenze kompetitivní – egocentrický .....	72
6.3.3. Dimenze rázný – agresivní .....	74
6.3.4. Dimenze kritický – podezřívavý.....	75
6.3.5. Dimenze skromný – ponížený .....	75
6.3.6. Dimenze konformní – hyperkonformní .....	76
6.3.7. Dimenze kooperativní – hyperafiliativní .....	76
6.3.8. Dimenze odpovědný – hyperprotektivní.....	77
6.4. Teoretické koncepce vlivu osobnostních vlastností na efektivitu manažera .....	79
6.4.1. Osobnostní vlastnosti podmiňují vnímání vůdce.....	80
6.4.2. Potřeba vlivu jako motivátor manažera .....	80
6.4.3. Další možnosti teoretické argumentace .....	82
7. Empirická část.....	83
7.1. Cíl empirické části .....	83
7.2. Metodika .....	83
7.2.1. Zdroje dat.....	83
7.2.2. Vzorek „A“ – pojišťovací společnost .....	84



7.2.3. Vzorek „B“ – finanční a mediální společnost.....	88
7.2.4 Vzorek „C“ – slovenská populace .....	90
7.3. Operacionalizace hypotéz .....	91
7.4. Analýza dat .....	92
7.4.1. Dimenze dominantní – autokratický.....	94
7.4.2. Dimenze kompetitivní – egocentrický .....	95
7.4.3. Dimenze rázný – agresivní .....	96
7.4.4. Dimenze odpovědný – hyperprotektivní.....	97
7.4.5. Zhodnocení hypotézy zohledňující různé úrovně řízení.....	98
7.4.6. Doplnující analýzy .....	98
7.5. Shrnutí výsledků analýzy.....	102
8. Diskuse.....	103
9. Závěr .....	108
10. Literatura.....	110
11. Internetové zdroje .....	114
12. Dodatky.....	115
12.1. Přehled tabulek .....	115
12.2. Přehled diagramů .....	116

## 1. Úvod

V této rigorózní práci se věnuji tématu, které jsem rozpracoval již ve své práci diplomové (Hanuš, D., 2011). Téma rozšiřuji po stránce teoretické a ověřuji předchozí zjištění na rozsáhlejší soubor dat. V práci si pokládám výzkumnou otázku, zda dotazník interpersonální diagnózy patří mezi validní nástroje diagnostiky manažerských předpokladů. Tento dotazník vychází z koncepce kruhového modelu interpersonálních vlastností, který byl ověřen řadou empirických studií. Tyto studie potvrzují, že model je komplexním popisem interpersonálního chování. Dotazník interpersonální diagnózy byl od svého vzniku používán především v oblasti klinické psychologie a v poradenství. Vzhledem k jeho dobrému diagnostickému potenciálu je na místě položit si otázku, zda je tento dotazník využitelný i v oblasti personální psychologie. Na tuto otázku se snaží předložená práce odpovědět. Konkrétně se zabývá tím, zda je možné dotazník interpersonální diagnózy využít k diagnostice manažerského potenciálu.

## 2. Cíl práce

Práce bude členěna na teoretickou a empirickou část. V teoretické části shrnu historický vývoj zkoumání fenoménu vůdcovství. Zaměřím se zejména na přístupy, které se na problematiku dívají perspektivou osobnostních vlastností vůdce ve skupině. Poznatky zjištěné v této oblasti budu zobecňovat na užší téma, jímž je vedení podřízených v rámci organizace. Shrnu, které osobnostní vlastnosti by podle výzkumů měly patřit k předpokladům manažera. Představím i teoretickou argumentaci k daným zjištěním. Blíže se budu věnovat procesu výběru kandidátů na manažerské pozice, představím dotazníkové metody, které je možné pro diagnostiku manažerského potenciálu využít, a seznámím čtenáře s diagnostickými metodami Assessment centra, které se zaměřují na měření úrovně dovedností. Dále se budu podrobněji zabývat modelem interpersonálních vlastností osobnosti, z něhož vychází dotazník interpersonální diagnózy (ICL). Cílem teoretické části bude na základě zjištěných informací dojít k závěru, zda osobnostní profil zjišťovaný

dotazníkem ICL zahrnuje vlastnosti, které patří k manažerským předpokladům. Každá z dimenzí dotazníku ICL bude diskutována zvlášť.

Cílem empirické části bude ověřit hypotézy vycházející z teoretické diskuse. Základem tohoto ověření bude porovnání dvou skupin zaměstnanců. Jednak zaměstnanců bez podřízených a zaměstnanců, kteří vedou podřízené. Součástí empirické části bude interpretace výsledků analýz a diskuse faktorů, které se mohly na daných výsledcích podílet. Z této diskuse vyplyne závěr, zda je možné dotazník ICL považovat za užitečný nástroj pro diagnostiku manažerských předpokladů.

### **3. Vůdcovství ve skupině jako předmět vědeckého zkoumání**

#### ***3.1. Definice pojmů a specifikace zkoumaného tématu***

Podstatné pojmoslovné vymezení je třeba uvést pro termíny manažer a vůdce ve skupině, které budu v této práci používat.

Manažer je pracovník na vedoucí pozici v organizaci. Zodpovídá za to, že tým, který vede, bude podávat očekávané výsledky. Soubor manažerských rolí je možné rozdělit na dvě části. Jeden soubor rolí se týká procesu, druhý se týká vedení lidí. Procesní role spočívají v organizování a plánování činností, v rozhodování a v distribuci zdrojů. Vedoucí role spočívají v motivování a vedení podřízených k dosahování výkonu (Bedrnová, E., Nový, I., 2009, s. 136).

Vzhledem k tomu, že použitý diagnostický nástroj se vztahuje pouze k rovině osobnostních rysů, které se týkají interpersonálního chování, mám možnost posuzovat především manažerské předpoklady pro vedení lidí. Kvůli této skutečnosti se v práci nevěnuji manažerským předpokladům, které se týkají řízení procesů. Těžištěm mého zájmu je prozkoumání osobnostních vlastností, které jsou předpokladem pro efektivní vedení. Zajímám se o téma, které je v anglicky psané literatuře označováno pojmem „leadership“.

Do českého jazyka překládám tento pojem jako vůdcovství. Zajímá mne, do jaké míry dokáže být manažer vůdcem ve svém týmu, do jaké míry mu jeho osobnostní vlastnosti dopomohou k získání autority a efektivnímu vedení podřízených.

Výzkumy vůdcovství ve skupině, které ve své práci používám, se nevztahují výhradně k roli manažera v organizaci. Zabývají se převážně hledáním těch vlastností a faktorů, které vedou k tomu, že někdo v rámci skupiny získá vedoucí postavení a dokáže dlouhodobě uplatňovat autoritu. Vzhledem k tomu, že vůdcovské postavení v týmu je sociální atribut, který manažer potřebuje pro efektivní výkon své role, zakládám vymezení manažerských předpokladů na výzkumech vůdcovství ve skupině. Pokud tedy v práci hovořím o charakteristikách vůdce ve skupině, předpokládám, že zjištěné poznatky jsou zobecnitelné na manažera, který vede svůj tým podřízených.

### ***3.2. Osobnostní rysy vůdce a jejich efekt***

„Co dělá člověka úspěšným vůdcem?“ „Jak poznáme člověka, který má předpoklady k tomu vést druhé?“ To jsou otázky, které jsou podstatné pro poznání fenoménu vůdcovství. Jednou z možností, jak na tyto otázky odpovědět je, že vůdce definují jeho osobnostní vlastnosti. Podle nich můžeme poznat, zda bude někdo úspěšný ve vedení lidí. Tento přístup se dočkal výrazné podpory i výrazné kritiky, jeho obliba se měnila v průběhu let. Základní oponenturou tomuto přístupu je stanovisko, že úspěšnost vůdce je podmíněna situací. Teprve ze situace a z interakce s druhými vyplyne, jaké chování vůdce vede k efektivnímu výsledku. Zastánci této kritiky tvrdí, že nejsou univerzální osobnostní vlastnosti, které z člověka dělají vůdce v jakékoliv situaci.

V kapitole věnující se historickému vývoji se této polemice budu věnovat důkladněji. V tuto chvíli mohu předeslat, že navzdory zdrcující kritice v průběhu 50. let přístup zohledňující osobnostní vlastnosti neztrácí na významu a může se opřít o empirickou i teoretickou podporu. Současné vědecké zkoumání vůdcovství zohledňuje jak situační, tak osobnostní faktory.

Spolu s kritiky osobnostního přístupu je možné konstatovat, že je problém ve vysoké obecnosti osobnostních vlastností. Ať už se jedná o schopnosti nebo osobnostní rysy, v konkrétní situaci se projeví vždy jen částečně. Mohou se projevovat napříč všemi situacemi, avšak jejich vliv na aktuální chování může být malý, situační vlivy mohou převládat. V pracovních podmínkách je pak možné říci, že osobnostní rysy a schopnosti nedostatečně předpovídají, nakolik má člověk předpoklady k efektivnímu splnění konkrétního úkolu. D. McClelland byl jedním z prvních, kdo tuto tezi prosazoval. Kritizoval přístupy, které za hlavní předpoklad pro úspěch v práci považovaly inteligenci. Začíná prosazovat pojem kompetence a tím usiluje o překonání tohoto problému.

Při definování kompetencí se vychází od konkrétních podmínek pracovní situace, od konkrétního úkolu. Kompetence je vymezována jako chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl (Kubeš, M., Spillerová, R., Kurnický, R., 2004, s. 27). Teprve z těchto požadavků, které vyplývají z konkrétního úkolu, je odvozováno, jaké osobnostní předpoklady jsou ke splnění tohoto úkolu třeba. Pojem kompetence respektuje, že výsledné chování člověka je složitě podmíněno i pokud uvažujeme za zdroj tohoto chování pouze osobnost člověka. Výsledné chování je výsledkem našich schopností, hodnot, postojů a motivů, ale i dovedností, znalostí a zkušeností, které jsme si stačili osvojit. Pokud tedy mluvíme o kompetenci, uvažujeme všechny tyto aspekty osobnosti, ne pouze schopnosti nebo osobnostní rysy. Kompetence tedy v sobě zahrnuje i motivační faktory, které se nutně podepisují na kvalitě výkonu pracovníka. Kubeš s kolegy definují, že pracovník plní úkol dobře nebo na vynikající úrovni, pokud je a) vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje, b) je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii, c) má možnost v daném prostředí takové chování použít (Kubeš, M., et al., 2004, s. 27). Z pohledu kompetenčního přístupu je tedy omezené považovat za předpoklady pro pracovní činnosti pouze osobnostní rysy a schopnosti.

Dobrou ilustrací, jak je možné se při současném stavu vědeckého poznání dívat na vztah osobnostních rysů a úspěšnosti manažera, je model účinnosti osobnostních rysů vůdce – Leader Trait Emergence Effectiveness model (LTEE). Jeho autorem je Timothy A. Judge, který je jedním z obhájců paradigmatu osobnostních vlastností. Model se vyrovnává s řadou kritických námitek, které byly tomuto paradigmatu adresovány. Pracuje se třemi klíčovými pojmy, které se týkají efektivity vedoucího.

### **3.2.1. Vyniknutí vůdce (Leader emergence)**

Pojem vyniknutí vůdce se vztahuje ke skutečnosti, že jedinec je ostatními jako vůdce vnímán. Je nositelem takových vlastností nebo projevuje takové chování, které vede k tomu, že ostatní členové skupiny respektují jeho autoritu a přizpůsobují se jeho rozhodnutím. Velká řada výzkumů vůdcovství byla založena právě na tom, že skupiny lidí byly vyzvány k řešení nějakého úkolu a bylo sledováno, jaká osobnost nebo jaké chování vede k ustanovení role vůdce ve skupině. Judge argumentuje, že osobnostní vlastnosti přispívají v první řadě k tomu, že někdo bude jako vůdce ostatními vnímán. To, že je člověk za vůdce považován, je předpokladem k tomu, aby mohl být ve své roli efektivní. Ve své argumentaci se Judge opírá mimo jiné i o socioanalytickou teorii R. Hogana (Judge, T. A., Piccolo, R. F. and Kosalka, T., 2009, p. 861).

### **3.2.2. Subjektivní efektivita vůdce (Subjective leader effectiveness)**

To, že je někdo jako vůdce vnímán ovšem neznamena, že efektivní bude. Tedy, že bude účinně ovlivňovat a řídit aktivity své skupiny tak, aby dosahovala svých cílů. Efektivitu vůdce nebo manažera Judge rozděluje na dva aspekty. V tomto odstavci představíme první z nich. Pod subjektivní efektivitou manažera rozumí to, že je někdo ostatními vnímán jako efektivní. Jedná se o hodnocení ze strany jeho kolegů, nadřízených i podřízených. Do subjektivní efektivity zahrnuje hodnocení manažerských dovedností, hodnocení spokojenosti s nadřízeným a jakékoliv další hodnocení psychologického charakteru (Judge, T. A., et al., 2009, p. 863). Subjektivní efektivita manažera ovšem nezajišťuje, že bude efektivní i objektivně, tedy že bude vykazovat měřitelný úspěch. Z pohledu Judge to však

neznamená, že by subjektivní efektivitě neměla být věnována pozornost. Ten, kdo je vnímán jako efektivní vůdce, má mnohem větší šanci zapůsobit na skutečné objektivní zvýšení efektivity svého týmu. Jako hlavní moderátory toho, že někdo bude jako efektivní vnímán, považuje opět osobnostní vlastnosti. Jako příklad udává osobní charisma (Judge, T. A., et al., 2009, p. 863).

### **3.2.3. Objektivní efektivita vůdce (Objective leader effectiveness)**

Druhým aspektem efektivity manažera je objektivní efektivita. Ta je měřena podle objektivně doložitelných kritérií jako výkon týmu, finanční obrát a přetrvání organizační jednotky. Podle Judge se na objektivní efektivitě manažera podepisují osobnostní vlastnosti již méně. Vlivy, které objektivní výkon podmiňují, jsou zejména vlivy prostředí: hrozby, dostupnost zdrojů a kulturně – společenské podmínky. Připouští však, že situace je do značné míry výsledkem aktivity jedince. (Judge, T. A., et al., 2009, p. 863).

Shrme-li stanovisko T. A. Judge, docházíme k závěru, že osobnostní rysy se podepisují především na tom, zda bude někdo za vůdce považován. Sehrávají významnou roli v tom, zda se někdo vůbec stane vůdcem skupiny a zda bude vnímán jako efektivní. Osobnostní rysy podle Judge ovlivňují především subjektivní vnímání. Na objektivní výkon podle něj již nemají tak zásadní vliv (Judge, T. A., et al., 2009).

## ***3.3. Historický vývoj teorií vůdcovství***

### **3.3.1. Osobnostní vlastnosti vůdce skupiny**

Úvahy a vědecké koncepce týkající se osobnosti vůdce prošly dlouhým a bouřlivým vývojem. Jedny z prvních úvah nad tímto tématem na konci 19. století byly inspirovány tzv. „teorií velkého muže“. Podle ní je historie a vývoj společnosti ovlivňován významnými vůdci, kteří stáli v čele politického a společenského dění. Zastáncem tohoto názoru byl mimo jiné i William James. Badatelé této doby, ovlivnění rovněž Galtonovými studiemi, vysvětlovali vůdcovské schopnosti na bázi dědičnosti.

Tento prvotní impuls zaměřil pozornost badatelů především na osobnost vůdce, na jeho vlastnosti a schopnosti. Ty byly podle nich podstatou úspěšného vedení. Hlavními výzkumnými otázkami bylo, co odlišuje vůdce od ostatních lidí a jak je tato odlišnost velká. Studie, které v této době vznikaly, byly pouze induktivního charakteru, chyběla jim teorie, která by vysvětlovala, jak pozorované vlastnosti k úspěšnému vedení přispívají. Zaměření na osobnostní vlastnosti převládalo ve výzkumu až do 40. let 20. století (Bass, B. M., Bass, R., 2008, p. 49).

### **3.3.2. Zaměření na chování vůdce skupiny**

Hledání osobnostních vlastností, které by definovaly vůdce, však nevedlo ke kýženým výsledkům. Mezi závěry jednotlivých autorů existovaly rozpory, nedařilo se vymezit takové vlastnosti, které by univerzálně vedly k vyniknutí člověka jako vůdce ve všech situacích. O změnu v zaměření výzkumu vůdcovství se zasloužila mezi jinými i Stogdillova kritika, kterou publikoval v roce 1948. Prosadil myšlenku, že ke studiu vedení nestačí zkoumat osobnost vedoucího, že je třeba se více zaměřit na jeho chování zasazené do konkrétní situace.

Zkoumání bezprostředního chování, které probíhalo v 50. a 60. letech, přineslo poznatek, který je dnes již součástí všeobecného povědomí. V chování vedoucího pracovníka je možné rozlišit dva základní módy: jednání zaměřené na vztahy a jednání zaměřené na úkol. V anglicky psané literatuře se setkáváme s pojmy „consideration“ a „initiation structure“. Jednání zaměřené na vztahy je definováno jako jednání, které zahrnuje vzájemnou důvěru, respekt, určitou vřelost a raport mezi nadřízeným a jeho skupinou. To neznamená, že by tato dimenze zahrnovala povrchní „poplácávání po zádech“, tykání a podobné druhy mezilidského chování. Tato dimenze zdůrazňuje hlubší zájem o potřeby členů skupiny. K takovému chování patří například i přizvání podřízených k účasti na rozhodování a povzbuzování obousměrné komunikace (Fleischmann, E. A., 1998). Jednání zaměřené na úkol spočívá v tom, že nadřízený organizuje a definuje skupinové aktivity a to, jak se ke skupině vztahuje. Definuje role, které mají ostatní



přijmout, přiděluje úkoly, plánuje další kroky, zajišťuje postupy vedoucí ke splnění úkolu a tlačí na výkon. Tato dimenze zdůrazňuje snahu dosáhnout organizačních cílů (Fleischmann, E. A., 1998). Hlavními postavami výzkumu chování byli Bales s kolegy, Stogdill a Coons a dále Kahn, Katz, Likert a Mann. Podle nich dosahuje efektivního vedení ten manažer, který dokáže uplatnit oba přístupy zároveň. Toto chování totiž vede ke zvýšení produktivity týmu. Jejich výzkumu je však možné vytknout stejný nedostatek, jako ranému výzkumu osobnostních vlastností. Předmět zkoumání je zjednodušen a není věnována dostatečná pozornost teoretickému vysvětlení pozorovaných skutečností. Tito badatelé si dali za cíl popsat univerzální chování, které definuje úspěšného vedoucího. Nezohlednili však rozmanitost rolí, které musí manažer plnit v podmínkách reálné organizace, a proto jejich zjištění nejsou pro vysvětlení sledovaného fenoménu dostatečná (House, R. J., Aditya, R. N., 1997, p. 420—421). Současná shrnující metaanalytická studie Judge a kolegů potvrzuje, že orientace na vztahy podporuje spokojenost s nadřízeným a s prací, stejně jako motivaci podřízených. Orientace na úkol vede k větší efektivitě manažera a jeho týmu (Judge, T. A., Piccolo, R. F. and Ilies, R., 2004).

Společně s představením přístupu orientovaného na chování vůdce ve skupině uvedu i koncepci, která je historicky starší, avšak do tohoto paradigmatu rovněž zapadá. Jedná se o vymezení stylů vedení, které formuloval Kurt Lewin již v roce 1939. Lewin vymezil role autokratického, demokratického a „laissez-faire“ vůdce. Zkoumal, jaký bude mít vliv styl vedení na chování skupiny (Lewin, K., Lippitt, R., White, R. K., 1939). Tyto tři styly vedení, které se mezi sebou liší především účastí podřízených na procesu rozhodování, se staly na dlouhou dobu součástí diskusí hledajících efektivní přístup k vedení podřízených.

### **3.3.3. Kontingenční teorie**

Postupem času přibývalo výzkumných prací, ve kterých bylo manažerské chování uchopováno komplexněji. Jejich autoři se nespokojili pouze s osobnostními vlastnostmi a chováním, které by mělo vést k dobrým výsledkům. Zaměřili se více na situační vlivy a

začali zkoumat podmínky, za kterých je určité chování manažera úspěšné. Z toho je odvozeno souhrnné označení teorií, které z těchto předpokladů vycházejí – kontingenční teorie. Kontingenční znamená podmíněný. Tyto teorie definovaly řadu proměnných, na kterých efektivita manažerského jednání závisí. Jako hlavního reprezentanta tohoto směru uvedu následující teorii.

V roce 1967 je publikována *Fiedlerova kontingenční teorie*. Její autor definuje dvě nové proměnné, na kterých výkon manažera záleží. Jednou z nich je míra, do jaké může manažer ovlivnit činnost skupiny. Druhou podstatnou proměnnou je složitost úkolu, který má skupina zajistit. Empiricky prokazuje, že manažeři orientovaní na úkol podávají lepší výkony buď v situacích, nad kterými mají vliv a jsou snadné, nebo v situacích, kde mají malý vliv nebo jsou nesnadné. Manažeři orientovaní na vztahy podávají nejlepší výkon, pokud složitost úkolu a míra ovlivnitelnosti nedosahuje krajních extrémů (Mumford, M. D., 2009, p. 11).

### **3.3.4. Teorie prostředků a cíle**

*Teorie prostředků a cíle (Path-Goal Theory)* rozvíjená v 70. letech především R. J. Housem propracovává kontingenční přístup. Autor vymezuje čtyři styly chování vedoucího: podporující vedení, direktivní vedení, konzultační vedení a vedení zaměřené na úspěch. Toto chování využívá vedoucí k vhodnému motivování podřízených. Volí je podle situace tak, aby dosáhl co nejvyššího výkonu a zároveň zachoval spokojenost podřízených. První styl je vhodný v situacích, které jsou stresové. Druhý styl je vhodný v situacích, které kladou na zaměstnance nejasné požadavky. Direktivní přístup snižuje nejistotu, která plyne ze situace. Třetí styl vede k motivaci podřízených, pokud jsou osobně zainteresováni na výsledku. Čtvrtý styl je efektivní za takových podmínek, kdy podřízení mají osobní zodpovědnost a plnou kontrolu nad výsledky své práce (House, R. J., 1996). Studie, které ověřovaly platnost této teorie, však přinášely neprůkazné výsledky. Jednou z obtíží bylo, že vedoucí nedokázali flexibilně měnit styl svého chování a tíhli k opakování jednoho stylu napříč situacemi (Mumford, M. D., 2009, p. 13).

### 3.3.5. Situační teorie

Na teorii prostředků a cíle navazuje *teorie životního cyklu* publikovaná v roce 1982 autory Blanchardem a Herseyem. Je možné se setkat rovněž s označením *teorie situačního vedení*. Autoři reformulují styly vedení definované Housem. Vymezují rovněž čtyři kategorie, které vznikají kombinací dvou faktorů – míry direktivity (na úkol zaměřené chování) a míry podpory (na vztah zaměřené chování). Výsledkem je nařizující styl, přesvědčující styl, konzultační styl a delegující styl (Bedrnová, E., Nový, I., 2009, s. 150). Vhodnost použití jednotlivých stylů závisí na vyspělosti a samostatnosti podřízených. Čím vyspělejší jsou podřízení, tím méně musí manažer zasahovat do rozhodování. Samostatnému podřízenému může jen delegovat splnění úkolu, tento podřízený již nevyžaduje ani větší míru podpory (House, R. J., Aditya, R. N., 1997, p. 423).

Obdobně jako *teorie životního cyklu* definuje styly vedení model vyvinutý pod hlavičkou Formula 4 Leadership Model. Základem modelu jsou opět dvě dimenze, jejichž kombinací jsou definovány čtyři základní styly. Jednou z dimenzí je zaměření na úkol versus zaměření na participaci. Druhou dimenzí je kontrola nad situací versus zplnomocnění podřízených. Výslednými styly jsou delegativní styl (manažer nechá rozhodnout podřízeného na základě jeho názoru), direktivní styl (manažer rozhoduje na základě svého názoru), konzultativní styl (manažer se rozhoduje na základě názorů všech) a konsenzuální styl (rozhodnutí je dílem všech a opírá se o společný názor). S tímto modelem je úzce spjat diagnostický nástroj, jehož název by bylo možné přeložit jako indikátor manažerského rozhodování (Leadership Judgement Indicator – LJJI). Tento nástroj zjišťuje, zda dokáže manažer dobře zvolit styl, který je vhodný pro určitou situaci. Měří tedy jeho dovednost či znalost správně se rozhodnout s ohledem na situační podmínky. Podle zvolených odpovědí je možné rovněž určit, jaký styl daný člověk preferuje.

### 3.3.6. Vztahové přístupy

Originální pojetí přináší *Teorie směny mezi vůdcem a členem* (Leader Member Exchange Theory, LMX). Tento přístup se nezaměřuje na obecné chování nebo rysy manažera a

podřízených. Základní jednotkou zkoumání je pro něj dyadický vztah vůdce a člena skupiny. Mezi vůdcem a členem skupiny probíhá sociální směna, která může mít řadu pozitivních efektů, jako je zvýšení výkonu člena skupiny a jeho spokojenost a oddanost skupině. Z toho, jak jsou kvalitní vztahy vedoucího a členů skupiny, je možné odvodit výkonnost a funkčnost celého týmu (House, et al., 1997, p. 430). Mezi základní prvky směny patří kompetence, sociální dovednosti, důvěra, pozornost a vnímavost. Dále je možné zmínit podporu, odměny a spokojenost (Schriesheim, Ch. A., Castro, S. L. and Coglisier, C. C., 1999, p. 76).

*Teorie rolových očekávání* spojuje úspěšnost manažera s tím, zda dokáže naplnit rolová očekávání svých kolegů. Tyto úvahy mají své kořeny ve výzkumu malých sociálních skupin. V nově vzniklé skupině musejí její členové zaujmout a obhájit své role. Ti, kdo jsou nejvíce schopni a ochotni podnítit činnost skupiny ke společnému cíli, se stávají vůdci. Pokud se jim daří vyvolat v ostatních očekávání, že dokážou roli vůdce naplnit, a podaří se jim řídit interakci ve skupině, jsou skupinou jako vůdci uznáni. Z této koncepce čerpá oporu Tsui, když tvrdí, že manažer dosáhne tzv. reputační efektivity, pokud splní rolová očekávání svých kolegů. Často stojí před problémem, že jsou na něho kladena různorodá rolová očekávání. Do té míry, do jaké se mu podaří je naplnit, je svými kolegy respektován jako vůdce a je tudíž efektivní ve své roli (Bass, et. al., 2008, p. 61). Tento přístup koresponduje s argumenty T. A. Judge o subjektivní efektivitě manažera.

### **3.3.7. Kognitivní přístupy**

Kognitivní přístupy se zaměřují na způsoby, jak úspěšní vůdcové přemýšlejí, jak o vůdcích přemýšlí druzí nebo jak se jejich myšlení mění podle podmínek. Zabývají se jednak kognitivním potenciálem manažerů a podřízených, jednak zkoumáním myšlenkových procesů souvisejících s plánováním, s hodnocením situace, se sledováním sociálních interakcí, s formulováním vize a zabývají se i tím, jak je role vůdce vnímána (Mumford, 2009, p. 16). K těmto přístupům patří mimo jiné i *teorie kognitivních zdrojů* publikována Fiedlerem a Garciou v roce 1987. Je výsledkem Fiedlerovy snahy překonat některé

nedostatky kontingenční teorie. Autoři korelovali inteligenci manažera a míru jeho zkušenosti s kvalitou výkonu. Výsledky se lišily podle toho, zda manažer pracoval pod stresem nebo nikoliv. Stres mohl plynout například z neuspokojivého vztahu s nadřízeným. Při nestresových situacích korelovala inteligence pozitivně s kvalitou výkonu. Při stresových situacích ovšem korelovala negativně a osvědčovala se více zkušenost než inteligence (House, 1997, s. 423).

### **3.3.8. Charismatické a transformační vedení**

V poslední době je věnována značná pozornost zkoumání toho, co odlišuje běžného manažera nebo vůdce od vynikajícího manažera. Důraz je kladen na schopnost manažera formulovat vizi a motivovat podřízené k jejímu splnění a k dosažení změny. Vzniká vymezení takzvaného transformačního stylu vedení nebo transformačního vůdce. Je jím právě ten, kdo dokáže namotivovat podřízené ke ztotožnění se s vizí a dělá to s ohledem k individualitě jednotlivých podřízených. Mění očekávání a aspirace podřízených. Dokáže poměry v organizaci transformovat. Oproti tomu je vymezován transakční styl vedení. Takový vůdce se omezuje na výměnu, která probíhá mezi podřízeným a nadřízeným. Zejména jde o odměňování a trestání podřízených za jejich výkony, přičemž tato výměna probíhá zejména na psychologické nikoliv materiální rovině. (Mumford, 2009, p. 19). Pojem charismatického vůdcovství s transformačním vedením poměrně úzce souvisí. Charismatictí vůdci jsou výjimečně sebevědomí, jsou silně motivováni k dosažení a uplatňování vlivu a jsou silně přesvědčeni o morální správnosti svého přesvědčení. Tyto osobnostní vlastnosti pomáhají při uplatňování transformačního stylu vedení (Avolio, B. J., Luthans, F., 2005).

## **3.4. Výzkum se zaměřením na osobnostní vlastnosti vůdce skupiny**

V této kapitole se budu podrobněji zabývat teoriemi a výzkumnými poznatky, které se týkají osobnostních vlastností vůdce skupiny. Popíši, jak vypadalo zkoumání osobnostních dispozic v historii a jaké výsledky jsou dostupné dnes.

Autoři výzkumných prací z první poloviny 20. století zkoumali celou řadu znaků, ve kterých se mohli vůdci lišit od ostatních členů skupiny. Pro zajímavost zde uvádím jejich výčet: plynulost řeči, inteligence, fyzická kondice a zdraví, vzhled, tělesná konstituce, vzdělání, znalosti, úsudek a rozhodování, vhléd, originalita, adaptabilita, extravertovanost, politické přesvědčení, sebedůvěra, společenská aktivita, popularita a prestiž, spolupráce (Stogdill, R. M., 1948). Řada studií si ve svých výsledcích odporovala. Zmíním výsledky, které se ukázaly jako prokazatelné u populace dospělých. Přesvědčivě se podařilo prokázat, že vůdci bývají inteligentnější, než je inteligenční průměr ve skupině. Rozdíl od skupinového průměru však není závratný. Některé studie poukazují i na to, že přílišný rozdíl může i překážet efektivnímu vedení skupiny. Vedoucí také častěji byli vzdělanější, měli specifické znalosti pro danou oblast a disponovali představitivostí a výraznou originalitou, díky které dokázali prezentovat konstruktivní návrhy. (Bass, et al., 2008, p. 84—86). U lidí, kteří vedou ostatní, byl shledán rozdíl ve schopnosti plynule hovořit a navazovat sociální kontakty. Tito lidé se rovněž těšili značné popularitě, byli sebevědomější než ostatní členové skupiny a měli menší tendenci ke skromnosti. Měli smysl pro spolupráci a týmového ducha. Na základě výzkumů také bylo možné konstatovat, že vlastnosti správného vůdce byly do značné míry předurčeny situací, kterou právě skupina potřebovala řešit (Bass, et al., 2008; Stogdill, R. M., 1948).

V poválečném období se většina výzkumu obrací ke zkoumání situační podmíněnosti úspěšného vedení skupiny. Přesto není téma osobnostních vlastností vůdce zcela na okraji zájmu. Kvalitě výzkumu přispívá propracovanější metodologie a postup založený na teorii. K výzkumným metodám se přidávají například posuzovací škály chování, sémantický diferenciál, technika kritických událostí a další. Faktorová analýza a další multivariační metody umožňují citlivěji rozlišit vliv sledovaných proměnných a testovat podmíněnost sledovaného fenoménu komplexněji. Předmětem výzkumu se stává převážně vedení v rámci organizací a firem. V první polovině 20. století byla věnována větší pozornost výzkumu neformálních sociálních skupin. (Bass, et al., 2008, p. 96).

Souhrnně je možné říci, že na základě studií z let 1948 – 1970 charakterizuje osobnost vůdce silná potřeba odpovědnosti, snaha a vytrvalost při dokončování úkolu, originalita při řešení problémů, iniciativa v mezilidských interakcích, sebedůvěra a pocit identity, ochota přijímat odpovědnost za své jednání, připravenost zvládat stres plynoucí z mezilidské interakce, připravenost zvládat frustraci a prodlení, schopnost ovlivňovat chování druhých a zasáhnout do dění ve skupině podle potřeby (Mann, R. D., 1959; Bass, et al., 2008, p. 101). Studie využívající faktorové analýzy vymezily čtyři základní okruhy schopností a dovedností úspěšného vůdce. Jde o sociální dovednosti, technické, organizační a intelektuální schopnosti. Tyto vlastnosti jim umožňují dosáhnout přiměřenou úroveň skupinové soudržnosti, elánu a produktivity. Dále jim pak napomáhá motivace k dokončení úkolů, osobní integrita, komunikační dovednosti a další (Bass, et al., 2008; Sweney, Fiechtner, Samores, 1975).

Teze, že osobnostní vlastnosti a schopnosti úspěšnost vůdce podmiňují, je potvrzována dalšími výzkumnými studiemi i po roce 1970. Řada autorů formuluje argumenty ve prospěch této teze (Judge, T. A., Bono, J. E., Illies, et al., 2002; House, et al., 1997; Lord, R. D., De Vader, CH. L. and Alliger, G. M., 1997). Autorský tým Judge a kolegů ve své metaanalytické studii, shrnující výsledky výzkumů v předchozích dekáдах, konstatují souvislost vůdcovství a osobnostních rysů definovaných pětifaktorovou teorií osobnosti. Docházejí ke korelacím  $r=-0,24$  s neuroticismem,  $r=0,31$  s extroverzí,  $r=0,24$  s otevřeností zkušenosti,  $r=0,28$  se svědomitostí (Judge, et. al., 2002, p. 765). Objevují se dokonce studie dvojčat ověřující dědičnost vlastností souvisejících s vůdcovstvím. Vrací se k dávné otázce, zda se člověk vůdcem rodí nebo se jím stává. Přinášejí důkazy, že dědičnost může předpoklady k vůdcovství zásadně ovlivnit. Dle jejich výsledků je možné činit závěr, že genetické faktory se ze 30% podílí na skutečnosti, zda někdo bude zaměstnán ve vedoucí pozici (Arvey, R. D., et al., 2006, p. 1).

B. M. Bass ve své monografii uvádí přehled vlastností, které se staly předmětem zkoumání po roce 1970. V tabulce 1. na další straně uvádím výběr těch, které byly potvrzeny větším počtem výzkumných studií.

O osobnostních vlastnostech vůdce – kompetencích pro vedení skupiny – je vhodné uvažovat ve dvou základních kategoriích. Obě z nich hrají klíčovou roli v tom, zda se někdo stane respektovaným vůdcem skupiny, která stojí před společným úkolem. Jedná se o kompetence týkající se úkolu a sociální kompetence.

### **3.4.1. Kompetence týkající se úkolu**

Na pozici vůdce skupiny aspiruje častěji ten, jehož specifické schopnosti, znalosti a vlohly jsou dobrým předpokladem pro splnění konkrétního úkolu, kterému skupina čelí. Pokud ostatní členové skupiny uznají, že je pro tento úkol vhodným člověkem, uznají jej v roli vůdce a celá skupina tak má větší šanci úkol úspěšně splnit. Zvolený vůdce může prokázat svou způsobilost při řadě dalších příležitostí a svou roli tak upevnit (Bass, et al., 2008, p. 108).

Konkrétní kompetence k úkolu může nabývat celé řady podob a být silně podmíněna požadavky situace. Může tak nabývat podoby specifických znalostí potřebných k řešení daného problému nebo i specifických dovedností potřebných k jeho zvládnutí. Může se jednat o dílčí konkrétní předpoklady, nebo obecnější předpoklady, které je možné uplatnit v celé řadě situací. Takovým obecným předpokladem, který přispívá k úspěšnému řešení celé řady problému, je bezesporu inteligence. Dlouhá řada výzkumů potvrzuje, že inteligence je znakem, který se s vůdcovstvím pojí.



**Tabulka 1. Vlastnosti vůdce prokázané vědeckými studiemi**

<b>Charakteristiky</b>	<b>Počet studií prokazujících souvislost</b>
<b>Fyzické charakteristiky</b>	
Aktivita, energie	24
<b>Společenské pozadí</b>	
Vzdělání	14
Společenský status	19
<b>Intelligence a schopnosti</b>	
Intelligence	25
Úsudek, rozhodnost	6
Znalosti	12
Plynulost řeči	15
<b>Osobnost</b>	
Přizpůsobení, normalita	11
Agresivita, asertivita	12
Převaha, dominance	31
Emoční vyrovnanost, sebeovládání	14
Nezávislost, nonkonformita	13
Originalita, kreativita	13
Sebedůvěra	28
Tolerance stresu	9
<b>Charakteristiky spojené s úkolem</b>	
Touha po dosažení úkolu a vyniknutí	21
Touha po odpovědnosti	17
Podnikavost, iniciativa	10
Úkolová orientace	13
<b>Sociální charakteristiky</b>	
Organizační schopnosti	16
Sociabilita, sociální dovednosti	35
Společenské zapojení	9

(Bass, et al., 2008, p. 107—108)

Bližší zkoumání problematiky přináší i specifické poznatky v dané oblasti. Bylo například zjištěno, že pro úspěšnost manažerů na nejvyšších postech řízení je lepším prediktorem kreativní komponenta inteligence než obecný analytický výkon. Originalita a inovativnost hraje důležitou roli při řešení komplexních úkolů, které vrcholový management přináší. Přílišný důraz na logické zdůvodnění a analýzu může být faktorem, který neprospívá efektivnímu rozhodování. Řada výzkumníků proto zdůrazňuje praktické a pragmatické uvažování při řešení úkolů. Tento směr uvažování vede i k tematizaci pojmu intuice v rámci výzkumu efektivního vedení. Pod intuicí se rozumí schopnost učinit rozhodnutí, které je v dané situaci vhodné, bez logické analýzy nebo zdůvodňování. Schopnosti intuitivně se rozhodovat je dosaženo pravděpodobně na základě zobecněné minulé zkušenosti, která může poskytovat vodítka pro správné rozhodnutí za daných okolností. Při uvažování nad kompetencemi vztahy k úkolu se objevuje také termín optimální kompetence. Vyjadřuje skutečnost, že pro efektivní vedení je vhodná taková míra kompetencí, která příliš nepřesahuje průměr skupiny. Přílišný rozdíl mezi vůdcem a členy skupiny vede ke konfliktům a nedorozuměním (Judge, T. A., Colbert, A. E., Ilies, R., 2004).

Pod okruh kompetencí týkající se úkolu však nemusíme řadit pouze inteligenci. Pro úspěch v manažerské roli je důležitý důraz na výsledek. Uplatní se zde tedy osobnosti, které jsou motivované k dosažení úkolu a vyniknutí, k převzetí odpovědnosti, mají energii a iniciativu. Takoví vedoucí jsou připraveni nastavit cíle a posouvat tým k jeho řešení. Lidem, kteří mají kreativní myšlení, ale menší důraz na výsledek se stává, že tráví příliš času hledáním optimální cesty a analýzou problému a ztrácejí tak na efektivitě.

### **3.4.2. Sociální kompetence**

Do sociálních kompetencí spadají ty vlastnosti, které se týkají našeho chování vůči druhým a porozumění vlastním emocím. Oblast sociálních kompetencí je velmi široká. Výčet sociálních kompetencí, který byl dáván do souvislosti s efektivním vedením, je velmi pestrý a není zcela jasně ohraničený. Obecně lze říci, že sociálně kompetentní vůdce je

schopný porozumět druhým lidem a bere na ně při svém jednání ohled. Sociální kompetentnost se projevuje v komunikaci a v udržování dobrých vztahů s druhými. Vede k redukci napětí, řešení konfliktů a udržení souladu ve skupině. Sociálně kompetentní vůdci jsou důvěryhodní, vlivní a efektivní v delegování úkolů (Bass, et al., 2008, p. 119).

Jeden z konceptů, který je možné využít pro bližší uchopení sociálních kompetencí vůdce je emoční inteligence. J. M. George do tohoto konceptu zahrnuje a) vnímání emocí u sebe a u druhých b) využití emocí ke kreativnímu myšlení c) porozumění významu emocí d) kontrolu emocí. Podle autorky emoční inteligence do značné míry podmiňuje úspěšnost manažera. Je to tím, že ji manažer využije při definování společných cílů, při motivování ostatních pro jejich plnění, při vytváření atmosféry entuziasmu, spolupráce, důvěry a optimismu. Také pro definování skupinové a organizační identity a v situacích, které vyžadují u podřízených flexibilitu a přizpůsobení změnám (George, J. M., 2000, p. 1027).

K dalším vlastnostem, které se výrazně týkají vztahu ke druhým, patří dominance. Z výzkumů vyplývá, že dominance hraje významnou roli v tom, zda je někdo ostatními jako vůdce vnímán. Fiske navrhuje rozlišovat dvě modalit dominance a to dominanci socializovanou a dominanci agresivní. Socializovaně dominantní jedinec dokáže být ve středu pozornosti druhých a udržet si vysoký status ve skupině. Agresivně dominantní člověk je připraven zajišťovat si převahu nad druhými manipulativními praktikami. Faktorem zvyšujícím úspěšnost vůdce je přirozeně dominance prvního typu (Lord, et al., 1986).

Komunikační dovednosti jsou rovněž jednou z podstatných oblastí, která je označována za důležitý předpoklad vůdcovství. Pro vůdce představuje výhodu, pokud se dokáže plynně vyjadřovat. Důležitá není ani tak kvantita projevu jako spíše kvalita sdělovaných informací. Musí být připraven intenzivně komunikovat s druhými a ovlivňovat tak jejich plnění úkolu. Svoji roli hraje i správné načasování sdělení. Při vyjadřování je důležitá jasnost a srozumitelnost informací. Ke komunikačním dovednostem patří i schopnost naslouchat, která se spolupodílí na získání důvěryhodnosti u

spolupracovníků. Podpůrným faktorem je rovněž smysl pro humor a zvládnutí neverbální komunikace (Bass, et al., 2008, p. 127—128).

Výrazné pozornosti výzkumníků se těší téma empatie a vhledu. Této schopnosti je třeba pro správné odhadnutí postojů a motivů členů skupiny. Kromě schopnosti samé musí mít vůdce ještě motivaci pro hledání a interpretaci vodítek, které duševní stavy ostatních lidí umožňují odhadnout. Teprve když vůdce zná potřeby členů skupiny, dokáže řídit dění ve skupině tak, aby tyto potřeby naplnil. Porozumění motivům druhých hraje také velmi důležitou roli při vyjednávání. Navzdory důležitosti, která se empatii a vhledu přikládá, postrádá tato schopnost spolehlivou empirickou evidenci (Bass, et al., 2008, p. 130—131).

## **4. Problematika výběru manažerů**

Pohled na dosavadní přístupy ke zkoumání vůdcovství napovídá, že téma je nesnadné beze zbytku uchopit a vysvětlit do všech detailů. Pohled na problematiku se mění v průběhu doby a je podmíněn i vývojem společenských podmínek, podobou současné ekonomiky a způsobem uspořádání organizací v dnešní době. Mnohostrannost problematiky souvisí rovněž s tím, že role manažera není za všech okolností stejná. Požadavky na manažera jsou různé podle úrovně řízení, na které manažer bude působit, podle zaměření organizace a mění se často i podle toho, jak se vyvíjí podmínky na trhu a uvnitř organizace.

Odlišnost manažerských rolí je možné ilustrovat na následujících příkladech. **Manažera na základní úrovni řízení** si můžeme představit například jako vedoucího call centra, který zodpovídá za 30 operátorů. Nebo můžeme vzít do úvahy manažera ve výrobě, který odpovídá za určitou směnu, nebo vedoucího obchodních zástupců v jedné z regionálních prodejních kanceláří. Manažeři na základní úrovni řízení jsou se svými podřízenými v každodenním kontaktu tváří v tvář a jejich činnost se z velké části týká úkolování a kontroly plnění úkolů. Manažeři v této roli mají možnost individuálně se podřízeným věnovat a podpořit jejich motivaci nebo poskytnout odbornou radu. Většinou

najdeme tento typ manažera ve větší organizaci, kde zodpovídá za oddělení, které má svůj pevně vymezený okruh činnosti a lidi specializované na plnění daných úkolů. Starostí manažera v této roli je, aby jeho lidé odváděli adekvátní výkon a zvládli nová zadání a požadavky ze strany organizace. Zodpovídá za bezproblémový provoz oddělení, který často funguje podle již nastavených pravidel a v základních konturách se nemění. Pro výběr manažera na tuto pozici jsou klíčové základní manažerské dovednosti, jako je úkolování a motivování podřízených.

**Manažer na vyšších úrovních řízení** má již skladbu činností odlišnou. Těžiště jeho činnosti nespočívá v každodenním zodpovídání za provoz oddělení, to mají na starost manažeři, kteří jsou mu podřízeni. Jeho odpovědnost spočívá především ve strategickém vedení, ve stanovování cílů a rozhodování o tom, jak daných cílů dosáhnout. Manažer v této roli se musí vypořádat s požadavky, které přicházejí zvenčí a často vedou k tomu, že je nutné vymyslet a prosadit změny, které povedou k dosažení určitého cíle. Takovým vnějším požadavkem může být například vstup konkurenční firmy do regionu. Člověk v pozici obchodního ředitele pak zodpovídá za koncepci, jak novou situaci řešit. Jinou nestandardní situací, která přináší velkou zodpovědnost a nutnost strategického rozhodování je například stěhování určitého útvaru ve firmě do nové lokality. Za příklad si můžeme vzít stěhování útvaru mzdové účtárny do regionu s levnější pracovní silou. V takovém případě je například ředitelka útvaru lidských zdrojů zodpovědná, že přesun neohrozí chod oddělení, že celý proces hladce přejde na nové zaměstnance, kteří práci v novém regionu převezmou, že dokáže co nejvíce stabilizovat zaměstnance, kteří práci vykonávali doposud a sníží riziko spojené s odchodem klíčových zaměstnanců. Rozhodně to není úkol, který by měl předem daná pravidla řešení a i s podporou všech prostředků, které má ředitelka k dispozici, na ní zůstává odpovědnost za úspěšný průběh celé akce. Při výběru lidí na vyšší pozice řízení je třeba více se zaměřit na schopnost řešit problémy a strategicky uvažovat. Manažeři na těchto pozicích také ve větší míře uplatní dovednosti spojené s přesvědčováním, prezentací a vyjednáváním, obecněji dovednosti spojované s pojmem charismatického a transformačního vedení.

**Manažer v roli podnikatele**, tedy člověk, který vede svou vlastní firmu, která čítá pouze několik zaměstnanců, je zase v jiné situaci než manažeři z předchozích dvou příkladů. Rozhodně má zodpovědnost za strategická rozhodnutí, která firmě udrží zisk a místo na trhu. Vystupuje i v roli provozního manažera, který řídí kroky svých podřízených a ve většině případů je i obchodníkem, který jedná s nejdůležitějšími klienty a partnery. K tomu musí obsáhnout ještě velké množství předpisů a pravidel, které souvisí s podnikáním a řízením firmy. V jeho rukách se setkávají veškeré procesy, které firma ke svému životu potřebuje. Není pravděpodobné, že by psycholog působící na poli psychologie práce stál před úkolem vybrat člověka pro roli podnikatele, tento příklad však vhodně ilustruje mnohostrannost rolí, které souvisí s výkonem manažerské funkce.

Mnohostrannost manažerské role se můžeme pokusit obecně uchopit a popsat její podstatu například takto. Manažer zodpovídá za určitý proces, musí tedy plánovat a organizovat činnost. Rozhoduje o tom, jak budou využity zdroje. Musí reagovat na změny, které probíhají na všech úrovních, jak ve vnějším prostředí – na trhu, tak ve vnitřním prostředí – v organizaci nebo v pracovním kolektivu, jehož je součástí. Splnění úkolů dosahuje především prostřednictvím týmu podřízených. Do jeho role tedy nutně spadají dovednosti související s vedením lidí. Rozděluje úkoly a deleguje zodpovědnost za jejich splnění. Motivuje podřízené k výkonu a zodpovídá za součinnost celého týmu a profesní rozvoj jeho členů.

Tyto nároky tedy musí manažer plnit. Jak je však patrné z předchozích příkladů, konkrétní podoba těchto nároků se může velmi různit podle specifik té které pozice. Pro některé manažerské pozice jsou určité dovednosti stěžejní a jiné za méně podstatné. Na tuto skutečnost musí psycholog v roli diagnostika reagovat a přizpůsobit tomu proces výběru.

## ***4.1. Proces vybírání kandidátů na manažerské pozice z pohledu psychologa – diagnostika***

V situaci, kdy stojíme před úkolem vybrat člověka na manažerskou pozici, si musíme být vědomi, že není vhodné postupovat podle neměnného scénáře, který uplatňujeme pro každou z vybíraných pozic. Klíčem ke kvalitnímu výběru je zjištění specifík konkrétní manažerské pozice a nastavení výběrových kritérií v souladu s charakterem této pozice a úkoly, které bude člověk v dané pozici vykonávat. Podle toho musíme volit i diagnostické metody a nástroje. V následující podkapitole shrnu kroky, které psycholog v roli diagnostika potřebuje podstoupit, aby dosáhl při vybírání manažera co nejlepšího výsledku.

### **4.1.1. Definování výběrových kritérií**

Prvním krokem v procesu výběru kandidátů na manažerské pozice je zjištění a upřesnění výběrových kritérií. Na poli personalistiky se vžilo dělení kritérií na „tvrdé“ a „měkké“. Do „tvrdých“ kritérií patří například dosažené vzdělání, doba manažerské praxe, znalosti konkrétních pracovních postupů a metodik, znalost jazyků a další faktické údaje o uchazeči, které je možné poměrně snadno ověřit a případně i kvantifikovat. Vhodnost uchazeče z pohledu „tvrdých kritérií“ je možné většinou zjistit ze životopisu a následně ověřit při výběrovém pohovoru. Do jisté míry můžeme do tvrdých kritérií řadit i úroveň schopností změřenou výkonovými testy. Další skupina kritérií nese označení „měkké“ a často se týká právě dovedností ve vedení lidí, schopnosti prezentace, vyjednávání a dalších dovedností, které bude manažer ve své budoucí roli uplatňovat a které budou klíčové pro úspěšné zvládnutí manažerské role. Úroveň těchto dovedností je problematické odhadnout na základě pohovoru a právě proto je zde prostor pro komplexnější psychologickou diagnostiku, která umožňuje úroveň těchto takzvaných „měkkých“ dovedností zjistit. Psycholog tedy vstupuje do procesu výběru většinou až v pokročilejší fázi, ve chvíli, kdy proběhl předvýběr uchazečů podle tvrdých kritérií, a jeho úkolem bývá zhodnotit uchazeče podle úrovně „měkkých“ dovedností. Kromě pojmu „měkké“ dovednosti můžeme pracovat i s pojmem kompetence, který se s vymezením „měkkých“ dovedností překrývá.

Jak postupovat při definování výběrových kritérií, při definování klíčových kompetencí? Některé organizace pracují s takzvanými **kompetenčními modely**, což jsou systémy klasifikace dovedností, které spadají pod označení „měkké“. Tyto modely se pak uplatňují tím způsobem, že každá z vybíraných pozic má přiřazen určitý okruh kompetencí, které by měl kandidát na danou pozici ovládat. Například pro pozici obchodního zástupce budou relevantní prodejní dovednosti, komunikační dovednosti a dovednosti organizování času (time management). Nebude pro něj již relevantní dovednost vedení lidí. Použití kompetenčních modelů je jedna z cest, jak získat kritéria pro výběr kandidátů. Důležitým krokem, který by neměl být opomenut, je vyjasnění si konkrétního obsahu předdefinovaných kompetencí spolu se zadavatelem. Až příliš snadno se může stát, že pod pojmem prodejní dovednosti rozumí zadavatel něco mírně odlišného než má na mysli psycholog a je třeba se tomuto riziku nedorozumění vyhnout. Formulování výběrových kritérií se zadavatelem je nezbytné v případě, že organizace kompetenční modely nevyužívá.

Definování kritérií by mělo proběhnout s člověkem, který bude přímým nadřízeným budoucího manažera a dokáže tím pádem přesně specifikovat požadavky, které na kandidáta klade. Zároveň je člověkem, kterému nejvíce záleží na kvalitě výběru, protože si vybírá člověka do svého týmu a v budoucnu bude spoluodpovědný za výkon tohoto zaměstnance. Je vhodné se s budoucím příjemcem služby vidět i z toho důvodu, že je možné korigovat případná přehnaná očekávání. Stává se, že budoucí nadřízení vybíraného kandidáta formulují požadavky, které jsou sice ideální, avšak velmi obtížně splnitelné. V tuto chvíli plní psycholog zároveň roli konzultanta, pomáhá zadavateli určit, který z požadavků na kandidáta má prioritu, který z požadavků je skutečně klíčový. Čím více kritérií, tím je psychodiagnostika náročnější, roste počet znaků, které bude muset psychodiagnostik sledovat, počet použitých metod a narůstá tím výrazně i časová náročnost. Přičemž je otázkou, nakolik přidávání dalších kritérií zvýší kvalitu konečného výběru.



Je třeba ještě zmínit, jakým způsobem je dobré kritéria definovat. Při stanovování kritérií je nezbytné mít neustále na mysli, jak snadno může dojít k odlišnému pochopení určitých pojmů. Aby tomu psycholog předešel, je důležité ptát se na konkrétní situace, které bude člověk na manažerské situaci zažívat a na konkrétní chování, které mu umožní danou situaci zvládnout. Požadavek ve smyslu „potřebujeme člověka s dobrými komunikačními dovednostmi“ je příliš obecný a může vést k tomu, že při diagnostice nevystihneme ten správný aspekt komunikačních dovedností, které hraje roli. Je rozdíl, pokud bude kandidát uplatňovat komunikační dovednosti při řešení krizových situací s klienty po telefonu nebo pokud je bude uplatňovat při dojednávání zakázky. Kritérium by mělo být popsáno jako konkrétní chování v určité situaci, teprve tehdy je možné kvalitně nastavit psychodiagnostiku, která bude úroveň dovednosti zjišťovat.

#### **4.1.2. Volba diagnostických metod a nástrojů, realizace**

Zjišťování úrovně dovedností vyžaduje specifický diagnostický přístup. Vzhledem k tomu, že kritéria definujeme v podobě pozorovatelného chování, musíme tomu přizpůsobit i diagnostické metody. Pro zjišťování úrovně dovedností se používá modelová situace. Je to situace simulující situaci pracovní, ve které účastník vystupuje v určité roli a má za cíl splnit určitý úkol. Vzhledem k tomu, že tato situace je standardní, stejně definovaná pro všechny uchazeče, má diagnostik možnost porovnat pozorované chování a odlišit úroveň sledované dovednosti. Pokud modelovou situaci využívá i při jiných příležitostech v jiných skupinách kandidátů, má možnost sledované chování porovnat i s touto širší normou.

Metoda modelové situace patří k základním při hodnocení kompetencí. Její výhodou je právě možnost definovat ji přesně v souladu s výběrovými kritérii a zacílit ji na klíčovou dovednost kandidáta. Blíže se budu metodě modelové situace věnovat v další z kapitol. Mezi další metody, které se úspěšně uplatňují při výběru manažerů, je týmová diskuze nebo týmová spolupráce. Jak z názvu vyplývá, jde o metodu, kterou není možné realizovat individuálně s uchazečem, standardně je organizována tak, že probíhá mezi více uchazeči na danou pozici. Týmová práce opět dobře simuluje pracovní situaci a umožní

účastníkům projevít úroveň dovedností a třeba i určitý komunikační styl, případně osobnostní rys. Zadání týmové práce opět odvisí od kritérií, které je třeba u uchazečů sledovat. Metoda modelové situace a týmové práce patří mezi základní způsoby, které umožňují odhalovat úroveň dovedností. Charakter těchto metod klade vyšší nároky na organizaci psychodiagnostického hodnocení a odbornost hodnotitelů. V praxi se osvědčuje model Assessment centra, který je často při výběru kandidátů na manažerské pozice uplatňován.

Jedná se o diagnostický program, který trvá několik hodin, při kterém probíhá hodnocení více uchazečů najednou. Delší časové trvání a přítomnost dalších kandidátů umožňuje zařadit do programu právě takové metody, které budou co nejlépe zachycovat požadovaná kritéria. Jedno kritérium je možné hodnotit pomocí více metod a zkvalitnit tak výsledný odhad. V Assessment centrech se tak nejčastěji setkáváme s kombinací modelových situací, týmových prací, testové psychodiagnostiky a řešením případových studií. Data získaná prostřednictvím Assessment centra vypovídají jak o úrovni kompetencí, tak o osobnostní charakteristice uchazeče a umožňují tím pádem učinit kvalitní odhad vhodnosti uchazeče na určitou pozici. Podrobněji se budu metodě Assessment centra věnovat v jedné z následujících kapitol.

Do tohoto komplexního programu je tedy možné zařadit jakýkoliv z testů výkonové nebo osobnostní psychodiagnostiky, která je vypovídající vzhledem k výběrovým kritériím. Modelové situace, týmové práce a případové studie má psychodiagnostik možnost vytvořit nově, speciálně pro hledaná kritéria. Zde však velmi záleží na zkušenostech psychodiagnostika, nakolik se mu podaří vytvořit metody skutečně validní. Při dobře definovaném úkolu, který vhodně simuluje pracovní situaci, mají tyto metody dobrou vypovídací hodnotu, můžeme hovořit o face validitě. Takovým úkolem může být například hodnotící pohovor nadřízeného s podřízeným nebo telefonický hovor operátora s klientem. Kvalitě hodnocení pomáhá i opakování metody, které umožní pozorovat v dané standardní situaci více kandidátů a vytvořit si představu, co v dané situaci patří

k obvyklým reakcím a jaké chování vybočuje nad rámec normy. Co může snižovat reliabilitu metod používaných při Assessment centrech je skutečnost, že někteří uchazeči hůře zvládají hraní rolí a v modelové situaci podají horší výkon, než jakého jsou schopni v praxi. Modelovou situaci vnímají jako zátěžovou většinou všichni uchazeči, pro někoho je však míra zátěže výrazně větší.

#### **4.1.3. Konzultace výsledků s účastníkem a zadavatelem**

Po realizaci diagnostiky a jejím vyhodnocení nastává fáze komunikace výsledků směrem k uchazečům a směrem k zadavateli. V této fázi je opět důležité dbát na srozumitelnost informací, které psycholog předává. Z tohoto důvodu je vhodné dávat zpětnou vazbu z psychodiagnostiky ústní formou, dát kandidátovi prostor pro otázky a vyjasnění si významu sdělení. Může být rizikové předat uchazeči výsledky pouze v podobě psané zprávy a nemít kontrolu nad tím, jak si psaný text vyloží. Je potřeba tento moment ošetřit vzhledem k tomu, že zpětná vazba z psychodiagnostiky může mít poměrně podstatný vliv na vytváření sebehodnocení a sebeobrazu uchazeče.

Konzultace výsledků se zadavatelem, většinou budoucím nadřízeným hledaného kandidáta má i jiný význam než zajištění srozumitelného předání informací. Psycholog se v této chvíli dostává opět do role konzultanta a figuruje v roli člověka, který pomáhá zadavateli udělat rozhodnutí. Má příležitost podrobně charakterizovat kandidáty, které přicházejí v úvahu na danou pozici a argumentovat svůj postoj, proč některé kandidáty vnímá jako méně nebo více vhodné. Zadavatel si nemusí být vždy jistý, koho z doporučených kandidátů na pozici zvolit na základě informací, které se o kandidátech dozví. Nastávají situace, kdy jsou uchazeči v některých kritériích vynikající a v jiných horší a je třeba se rozhodnout, zda je přijetí daného kandidáta dobré řešení. Psycholog má příležitost mapovat s pomocí zadavatele konkrétní okolnosti, které s výkonem dané pozice souvisí a přinést tak do rozhodování důležitá, dosud nezmíněná kritéria. Při rozhodování je často kladena i otázka, jak by daný uchazeč vycházel se svými nadřízenými a svým týmem a tato skutečnost může při výběru sehrát podstatnou roli. Při sdělování výsledků je prostor

konzultovat, nakolik určité slabší stránky uchazečů představují riziko pro dobré fungování na dané pozici. Výsledkem takové konzultace může být i rozhodnutí, že zvolen nebude žádný z kandidátů a proběhne nové výběrové řízení. Principem však zůstává, že práce psychologa při výběru kandidáta nebude úplná, pokud nedojde k finálnímu rozhodnutí zadavatele, se kterým bude spokojen.

## ***4.2. Použití dotazníkových metod při výběru manažerů***

Vzhledem k tomu, že tato práce se věnuje využití osobnostního dotazníku pro diagnostiku manažerských předpokladů, představím i další dotazníkové metody, které je možné s tímto účelem použít. Budu se věnovat i validitě těchto nástrojů s ohledem na diagnostiku manažerského potenciálu. Zaměřím se především na nástroje, které jsou dostupné v našich podmínkách a lokalizované do českého jazyka.

### **4.2.1. Dotazníkové metody Roberta a Joyce Hoganových**

Robert a Joyce Hoganovi se věnují výzkumu osobnostních předpokladů pracovního výkonu od 80. let 20. století. Jejich práce je spojená s vývojem dotazníkových metod, které se těší širokému využití na poli psychologie práce a patří k hojně využívaným diagnostickým nástrojům. Na následujících řádcích jejich metody stručně představím a uvedu i několik poznatků vztahujících se k jejich validitě a využití při diagnostice manažerského potenciálu.

*Hoganův osobnostní dotazník (Hogan Personality Inventory – HPI)* je konstruován s cílem měřit osobnostní charakteristiky, které ve společenské interakci podporují nebo inhibují schopnost s druhými vycházet a dosahovat vlastních cílů. Zaměřují se na ty osobnostní vlastnosti, které definují „světlou stránku“ osobnosti. Při jeho vytváření se autoři opírali o mnoholetou zkušenost s Kalifornským osobnostním dotazníkem (*California Psychological Inventory – CPI*) s nimiž sdílí výzkumné zaměření na mezilidské chování v rámci normy a práci s koncepty osobnosti, které jsou založené na laickém porozumění lidskému chování. Dalším stěžejním zdrojem při vytváření

dotazníku HPI je pětifaktorová teorie osobnosti, která se stala východiskem pro jeho konstrukci. Dimenzi extraverze—introverze pětifaktorového modelu manželé Hoganovi rozdělují na dvě odlišné modality chování, které uchopují jako sociabilitu (společenskost a potřebu sociální interakce) a sebeprosazování (soutěživost a ochotu přebírat vůdčí roli). Podobně odlišují dvě komponenty v chování vztahujícím se k faktoru otevřenost zkušenosti. Jednou z komponent je zvědavost a druhou učenívost, která se vztahuje ke školní úspěšnosti. Další rozvinutí pětifaktorové teorie osobnosti spočívá v definici specifických subdimenzí, které konstituují nadřazené hlavní faktory. Své rozšíření koncepce pětifaktorové teorie osobnosti autoři opírají o vlastní výzkumy realizované v první polovině 80. let 20. století (Hogan, R., Hogan, J., 1992a, p. 9 – 10).

### Škály dotazníku HPI

<b>Stabilita:</b>	sebevědomí, sebedůvěra a vyrovnanost pod tlakem
<b>Sebeprosazování:</b>	iniciativa, soutěživost a ochota přebírat vůdčí roli
<b>Sociabilita:</b>	extraverze, společenskost a potřeba sociální interakce
<b>Kooperativnost:</b>	takt, vnímavost a schopnost udržovat vztahy
<b>Systematičnost:</b>	sebedisciplína, odpovědnost a svědomitost
<b>Zvědavost:</b>	nápaditost, zvědavost a kreativní potenciál
<b>Učenívost:</b>	orientace na výsledek, snaha zůstat informovaný o obchodních i technických otázkách

zdroj: <http://www.asystems.as/cs>

Dalším dotazníkem, který J. a R. Hoganovi vytvořili s cílem co nejlépe odlišit perspektivní uchazeče o zaměstnání je *Hoganův rozvojový test (Hogan Development Survey – HDS)*. Jeho cílem je odhalit dysfunkční osobnostní dispozice, zaměřuje se na „temnou stránku“ osobnosti. Při definování škál dotazníku HDS vycházeli autoři ze známých taxonomií dysfunkčního chování jako například z 2. osy klasifikace DSM, která se vztahuje k poruchám osobnosti. Škály přitom přizpůsobili pro méně extrémní formy dysfunkčního

chování, které by nesplnily kritéria pro stanovení diagnózy, které však mají negativní efekty na úspěšnost lidí ve výkonu zaměstnání (Hogan, R., Hogan, J., 1997, p. 2 – 3).

### Škály dotazníku HDS

<b>Entuziastický – výbušný:</b>	náladový, je obtížné mu vyhovět, snadno se nadchne a bývá často zklamán
<b>Ostražitý – podezřivý:</b>	nedůvěřivý, cynický, přehnaně citlivý na kritiku, má pocit, že je s ním špatně zacházeno
<b>Opatrný – úzkostný:</b>	obává se učinit rozhodnutí, rezistentní vůči změnám, neochotný riskovat kvůli strachu ze selhání
<b>Rezervovaný – odtažitý:</b>	necitlivý vůči náladám a pocitům ostatních, nekomunikativní
<b>Svéhlavý – pasivně-agresivní:</b>	zdánlivě spolupracuje, ale ve skutečnosti ignoruje požadavky druhých, tvrdohlavý, nekooperativní
<b>Sebejistý – arogantní:</b>	přehnaně sebevědomý, arogantní, přehnaný pocit vlastní důležitosti
<b>Charismatický – manipulativní:</b>	působí okouzlejícím dojmem, riskuje, zkouší limity, vyhledává vzrušení
<b>Živý – teatrální:</b>	dramatický, rád bývá středem pozornosti, nenaslouchá
<b>Nápaditý – výstřední:</b>	kreativní, přemýšlí a jedná neobvyklým, někdy až zvláštním způsobem
<b>Pečlivý – puntičkářský:</b>	svědomitý, je těžké se mu zavděčit, ulpívá na detailu
<b>Loajální – závislý:</b>	touží potěšit druhé, snaží se zalíbit okolí, zdráhá se jednat nezávisle

zdroj: <http://www.asystems.as/cs>

*Inventář motivů, hodnot a preferencí (Motives, Values, Preferences Inventory – MVPI)* bývá využíván při výběru zaměstnanců v kombinaci s předchozími dvěma dotazníky. Hoganovi řadí hodnoty a zájmy k faktorům, které se podstatně projevují v úspěšnosti a spokojenosti se zaměstnáním. Dalším argumentem pro využití dotazníku tohoto druhu při

výběru zaměstnanců je ten, že porozumění motivaci zaměstnance výrazně pomáhá v jeho vedení (Hogan, R., Hogan, J., 1996, p. 10).

### Škály dotazníku MVPI

<b>Uznání:</b>	touží po pozornosti, uznání a chvále
<b>Moc:</b>	je orientovaný na úspěch, touží po moci, postavení a vedení
<b>Hédonizmus:</b>	touží po zábavě, potěšení a prožitcích
<b>Péče:</b>	má zájem přispívat k rozvoji společnosti a pomáhat druhým
<b>Sociální kontakt:</b>	uspokojuje ho a motivuje sociální kontakt
<b>Tradice:</b>	je obětavý, má silné osobní přesvědčení a smysl pro povinnost
<b>Bezpečí:</b>	touží po bezpečí, jistotě, předvídatelnosti událostí a řádu
<b>Obchod:</b>	má zájem o finance, zisky, investice a obchodní příležitosti
<b>Estetika:</b>	má potřebu sebevyjádření, důraz na vzhled a kvalitní design produktů
<b>Poznání:</b>	zájem o poznání, výzkum, technologie a data

zdroj: <http://www.asystems.as/cs>

### Validizační studie

Manželé Hoganovi konstruovali své dotazníky s cílem vytvořit nástroje dobře využitelné při výběru zaměstnanců. Dotazníky se dočkaly širokého využití a proběhly i validizační studie, které se zaměřovaly na jejich vhodnost pro diagnostiku manažerského potenciálu. Propracovanou validizační studii vypracovala Joyce Hogan spolu s autorem Brentem Hollandem. Tato studie pracuje s dotazníkem HPI, avšak vzhledem k těsnému sepětí HPI s pětifaktorovým modelem osobnosti jsou výsledky této studie zobecnitelné i na tento model. Citovaná validizační studie hodnotí schopnost dotazníku HPI predikovat úspěšný výkon zaměstnance obecně, neomezuje se na efektivitu v roli manažera. Součástí vzorku jsou však i zaměstnanci na manažerských pozicích.

Autoři pracují ve studii s teoretickým rámcem tzv. socioanalytické teorie, který v tuto chvíli přiblížím, aby bylo možné správně porozumět výsledkům. Teorie, zakotvená v sociální psychologii, je zároveň relevantní pro porozumění problematice vůdcovství. Vychází ze dvou obecných předpokladů týkajících se sociálního dění v organizaci. Lidé vždy žijí ve skupinách a skupiny vždy mají statusovou hierarchii. Z toho vyplývají dva široce definované základní motivy pro chování, které se projevují i v organizaci typu firmy. Jedním z nich je motiv vycházet s ostatními („get along“) a druhý z nich je motiv dostat se vpřed („get ahead“), získat výhody, dosáhnout úspěchu a statusu (Hogan, J., Holland, B., 2003, p.100). Autoři v této perspektivě hodnotí i dvojí druh úspěchu, kterého může jedinec dosáhnout. Člověk se může u druhých dobře zapsat tím, že spolupracuje a působí ochotně, přátelsky a pozitivně. Když je takový člověk úspěšný, je druhými hodnocen jako dobrý týmový hráč a člověk s proklientskou orientací. Druhá modalita chování spočívá v tom, že člověk přebírá iniciativu, bere na sebe zodpovědnost, soutěží a chce uznání. Úspěšní lidé s tímto stylem chování, bývají popisováni jako lidé schopní dosáhnout výsledku, jako dobří vůdci, jako lidé schopní nastavit vizi a motivovat druhé k dosahování cílů (Hogan, Holland, 2003, p. 101). Všimněme si, že měřítkem úspěchu je v tomto pojetí hodnocení druhých, reputace, kterou si svým chováním získají. Tato teze je v souladu s perspektivou T. Judge zmíněnou výše, že pro úspěch v roli manažera je důležité, jak je člověk ostatními vnímán. Tyto dva základní vzorce chování (vycházet s druhými a dostat se vpřed) vnímají jako analogické ke koncepcím vztahově a úkolově orientovaného chování, které se opakovaně objevují při zkoumání problematiky leadershipu. Tyto dva koncepty těsně souvisí s pojmy jako iniciační struktura a zaměření na vztahy, orientace na úkol a orientace na službu, instrumentální a sociálně-emoční role a dalšími (Hogan, Holland, 2003, p. 101).

Ve své validizační studii použili autoři tuto teoretickou koncepci k přesnějšímu zacílení analýzy. Pracovali s celkem 43 studiemi, které dávaly do souvislosti úspěšnost zaměstnanců a výsledky dotazníku HPI. Jejich cílem bylo provést metaanalýzu těchto výzkumů a zjistit míru korelace dimenzí dotazníku HPI s kritérii úspěšnosti. Jejich inovace



spočívala v tom, že kritéria úspěšnosti v daných studiích rozdělili (s pomocí odborných hodnotitelů) do dvou kategorií. Na kritéria hodnotící úspěch z perspektivy vztahového chování a na kritéria hodnotící úspěch z perspektivy na cíl zaměřeného chování. Kritérium vyjadřující úspěch po vztahové stránce bylo charakterizováno jako: „chování, které je druhými schvalováno, posiluje spolupráci, a podporuje vytváření a udržení vztahů“. Ve studiích bylo možné pod toto obecnější kritérium přiřadit znaky jako: „projevuje interpersonální dovednosti, pracuje s druhými, dává najevo pozitivní postoj, projevuje důvěru“ (Hogan, Holland, 2003, p. 105). Kritérium vyjadřující úspěch po výkonové stránce bylo charakterizováno jako: „chování, které vede k výsledkům a vyzdvihuje jedince v rámci skupiny a posiluje výkonnost skupiny“. Ve studiích toto kritérium mohlo být zastoupeno formulacemi jako: „v práci je energický, projevuje úsilí, oceňuje produktivitu, záleží mu na kvalitě“ (Hogan, Holland, 2003, p. 105).

Smyslem tohoto dělení výkonových kritérií do dvou skupin je to, že každé z nich je lépe predikováno jinou dimenzí dotazníku HPI a potažmo jinou dimenzí pětifaktorového osobnostního modelu. Ve výsledku došli autoři k závěru, že kritéria odpovídající vztahově definované úspěšnosti korelovala nejvíce s dimenzemi emoční stability ( $r=0,34$ ) svědomitosti ( $r=0,31$ ) a přívětivosti ( $r=0,23$ ). Pro úplnost je třeba dodat, že autoři pracovali s dimenzemi dotazníku HPI, které jsou analogické pětifaktorovému modelu. Jako prediktor výkonově definované úspěšnosti vychází nejlépe sebeprosazení (dílní komponenta extraverze v HPI),  $r=0,26$ , emoční stabilita ( $r=0,22$ ) a svědomitost ( $r=0,20$ ) (Hogan, Holland, 2003, p. 106). Autoři pokračovali ve třídění kritérií dále a kromě dvou výše zmíněných kategorií roztřídili kritéria úspěšného výkonu i podle příslušnosti k jednotlivým dimenzím pětifaktorového modelu. Určitý faktor byl tedy korelován jen s těmi jevy, které svojí povahou spadají do působnosti tohoto faktoru. U takto diferencovaného hodnocení souvislosti mezi pracovním úspěchem a výsledky dotazníku HPI došli autoři k poměrně významným korelacím. Jsou vyšší, než ke kterým došel ve své rozsáhlé metaanalytické studii T. Judge (Judge, et al., 2002). Hodnota změřených korelací je uvedena v následující tabulce. Čísla se týkají korelace s kritériem zaměstnanecké úspěšnosti obecně, neomezují se

na úspěšný výkon v roli manažera. Prezentované dimenze pětifaktorového modelu osobnosti jsou odvozené ze základních škál dotazníku HPI.

**Tabulka 2. Korelace kritérií úspěšnosti s dimenzemi pětifaktorového modelu**

<b>Emoční stabilita</b>	r=0,43
<b>Extraverze – ambicióznost</b>	r=0,35
<b>Prívětivost</b>	r=0,34
<b>Svědomitost</b>	r=0,36
<b>Intelekt – otevřenost zkušenosti</b>	r=0,34

(Hogan, J., Holland, B., 2003, p. 107)

Vůči představenému designu měření je však možné vznést námitku, že roztřídění kritérií úspěšnosti podle jejich příslušnosti k jednotlivým faktorům sice zvyšuje zjištěnou predikční sílu dotazníku HPI, je však otázka, zda je toto třídění praktické a smysluplné z pohledu zadavatele – příjemce výsledků diagnostiky. Můžeme se mu sice zaručit, že dotazník HPI bude měřit kritéria výkonu související s přívětivostí s vysokou spolehlivostí, to však není právě to, co změřit potřebuje. Pohled zadavatele je praktický, uvažuje spíše v kategoriích „úspěšný manažer“, „neúspěšný manažer“ případně člověk zaměřený na vztahy nebo člověk zaměřený na výkon a není pro něj tolik užitečné převzít terminologii a teoretický rámec definovaný výzkumným nástrojem. Pro něj zadání nezní „vyberte člověka s vysokou přívětivostí a svědomitostí“ ale „vyberte mi člověka, který bude dobrým manažerem“.

K dalším validizačním studiím, které se blíže vztahují k problematice výběru manažerů, patří článek *Validation of a Personality Measure of Managerial Performance*, který manželé Hoganovi publikovali v roce 1992 spolu s T. Murthou. Východiskem pro validizaci se stalo kritérium úspěšnosti v roli manažera, které se zakládalo na hodnocení respondentových nadřízených. Bylo zjištěno, že určité poddimenze dotazníku HPI signifikantně korelovaly s manažerskou úspěšností. Jednalo se o dimenze: školní úspěch, bez deprese, bez stížností na zdraví, identita, vyhýbá se problémům, vůdcovství, potřeba

statusu, soutěživost, vyrovnanost, nevyhledávající napětí (Hogan, J. et al., 1992b, p. 230 – 233). Tyto výsledky vedly autory k sestavení odvozeného Indexu manažerského potenciálu, který z daných poddimenzí sestává a který podle autorů nejlépe predikuje manažerský potenciál. Obdobně jako index manažerského potenciálu odvozují Hoganovi i další škály specifitěji aplikovatelné při výběru zaměstnanců. Jedná se o následující škály:

#### **Profesní škály dotazníku HPI**

<b>orientace na služby:</b>	identifikuje osoby příjemné, zdvořilé, spolupracující a nápomocné v jednání s klienty a spolupracovníky
<b>odolnost vůči stresu:</b>	identifikuje osoby, které dobře zvládají stres a nejsou napjatí nebo úzkostní
<b>spolehlivost:</b>	identifikuje osoby poctivé, spolehlivé, a respektující vedoucího
<b>administrativní potenciál:</b>	identifikuje osoby zaměřené na detail a pracovité
<b>obchodní potenciál:</b>	identifikuje lidi sociálně zdatné, sebevědomé, asertivní, kteří dokážou vyvolat zájem o produkt
<b>manažerský potenciál:</b>	identifikuje lidi, kteří dokážou ostatní vést a být přitom příjemní a efektivní

zdroj: [www.cassys.cz](http://www.cassys.cz)

K validizaci těchto profesních škál přispěly výzkumy, které Hogan cituje v manuálu k dotazníku HPI (Hogan, R., Hogan, J., 1992a).

#### **4.2.2. Dotazník typologie osobnosti – GPOT**

Dalším dotazníkem, který je dostupný v České republice a který byl konstruován s ohledem na využitelnost na poli psychologie práce je *Dotazník typologie osobnosti (GPOT)* autora Johna Patricka Goldena, který je v angličtině známý pod označením *Golden Personality Type Profiler*. Dotazník vychází z koncepce osobnosti formulované C. G. Jungem, která již našla své uplatnění při konstrukci osobnostního dotazníku MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Dotazník GPOT je pokročilým, modernějším zpracováním Jungovské typologie a je s dotazníkem MBTI analogický.

### Hlavní dimenze dotazníku GPOP

<b>extraverze (E) a introverze (I)</b>	zdroj psychické energie
<b>smysly (S) a intuice (N)</b>	způsob vnímání skutečnosti
<b>myšlení (T) a cítění (F)</b>	způsob rozhodování
<b>orientace na rozhodování (J) a orientace na vnímání (P)</b>	životní styl
<b>napětí a uvolnění</b>	forma reagování na stres

zdroj: [www.testcentrum.com/testy/gpop](http://www.testcentrum.com/testy/gpop)

Dotazník rozlišuje, k jakému pólu v určité dimenzi se respondent přiklání a na základě toho přiřadí respondenta k jednomu ze 16-ti osobnostních typů. Například respondenti spadající pod typ ISFJ jsou charakterizováni následujícím způsobem: „Pilní; pečliví; odpovědní. Starají se o stabilitu a důvěryhodnost. Podporují, pomáhají, přikládají ruku k dílu a vykonávají, co je třeba. Využívají své zkušenosti, mají zájem o okamžité, viditelné výsledky. Vyhýbají se abstraktním konceptům. Dbají na jasný směr, chtějí mít jasný rámec a zaručují spolehlivost. Navenek projevují spíše subjektivně hodnotící stránku, vnitřně se spoléhají spíše na realističnost a smyslové vnímání“ ([www.testcentrum.com/text/gpop-typy](http://www.testcentrum.com/text/gpop-typy)). K základním čtyřem dimenzím přidávají autoři ještě dimenzi napětí a uvolnění, která je analogická dimenzi emoční stability z pětifaktorového modelu osobnosti (Golden, J. P., 2007).

Databáze vědeckých článků neodkazují na studie věnované přímo dotazníku GPOP. Důvodem může být nedávné datum publikování – rok 2005. K posouzení jeho využitelnosti pro diagnostiku manažerského potenciálu však velmi dobře slouží i studie věnované dotazníku MBTI vzhledem k tomu, že oba nástroje pracují s totožnou koncepcí osobnosti.

Autoři P. Roush a L. Atwater se ve své studii z roku 1992 zaměřují na vztah typologie dotazníku MBTI a transformačního vůdcovství. Téma zkoumají na studentech

námořní akademie. V organizačním uspořádání akademie figurují vedoucí nižšího stupně, kteří se rekrutují z řad studentů. Na nich byl výzkum prováděn. Autoři zjistili, že charakteristice transformačního vůdce se nejvíce blížili respondenti, kteří preferovali smysly v dimenzi vnímání skutečnosti a cítění v dimenzi způsobu rozhodování. Zbylé dvě dimenze se neprojevíly jako určující pro odlišení transformačního vůdcovství. Zjištění, že preference cítění koreluje s transformačním vůdcovstvím, vidí autoři jako očekávatelné. Odvolávají se na to, že s transformačním vůdcovstvím je spojený důraz na osobní přístup, vytváření atmosféry otevřenosti a důvěry a vyzdvihování skupinových zájmů nad osobní, což konvenuje s preferencí cítění. Zjištění, že smyslové vnímání odpovídá transformačnímu vůdcovství je již v rozporu s očekáváními, s transformačním vůdcovstvím je více spojována preference intuice. Autoři tento rozpor vysvětlují specifickými podmínkami námořní akademie (Roush, P., Atwater, L., 1992, p. 29). K podobnému výsledku se však dopracovala i autorka T. Hautala z ve své studii z roku 2006. I ona potvrzuje, že hodnotitelé spatřují atributy transformačního vůdce u osobností, které preferují smysly ve vnímání skutečnosti. K vysvětlení této skutečnosti navrhuje hypotézu, že vedoucí preferující smysly budou dobře srozumitelní při předávání svých myšlenek a tím si získají oblibu svých podřízených – hodnotitelů. Lidé s intuitivní preferencí mohou být v komunikování svých záměrů srozumitelní méně (Hautala, T., 2006, p. 787).

Obě předchozí studie vycházely z dat, která vznikla z hodnocení kolegů – podřízených. Studie W. Browna a M. Reillyho rovněž zkoumala vztah osobnostních typů a transformačního vůdcovství. Ve svém výzkumu však hodnocení kolegů kodifikovali prostřednictvím dotazníku MLQ (Multifactor Leadership Questionnaire), který byl zkonstruován se záměrem měřit transformační styl vedení. Jejich studie spojitost osobnostních typů a transformačního vůdcovství neprokázala (Brown, F., Reilly, M., 2009, p. 916).

Dotazník MBTI byl a je využíván na poli psychologie práce a organizace. Řada autorů jej označuje jako nástroj dobře využitelný při rozvoji zaměstnanců, poskytuje dobrou platformu pro reflexi vlastních osobnostních tendencí. Výzkumy však neposkytují evidenci o tom, že by poskytoval jednoznačná vodítka při diagnostice manažerského potenciálu. Více může vypovědět o tom, jaký manažerský styl bude daná osoba preferovat. Stejný závěr je možné zobecnit i na dotazník GPOP. Odlišné osobnostní typy nejsou jednoznačně rozlišující pro kvalitu výkonu manažerské role.

#### 4.2.3. Test stylů vedení – LJI

Relativně nový a v České republice nedávno publikovaný *Test stylů vedení (Leadership Judgement Indicator – LJI)* je dalším z nástrojů využitelných při diagnostice manažerského potenciálu. Tento test se zaměřuje přímo na hodnocení manažerských dovedností. Teoreticky je zakotven v situační teorii leadershipu, kterou jeho autoři M. Lock a R. Wheeler mírně modifikují. Jak již bylo uvedeno výše v kapitole představující historický vývoj teorií vůdcovství, pracují autoři se dvěma základními dimezemi, jejichž kombinací jsou definovány čtyři základní styly. Jedná se o zaměření na úkol a zaměření na participaci. Výstupem testu je zhodnocení, nakolik dokáže manažer správně zvolit styl, který určitá situace vyžaduje. Měří tedy jeho dovednost či znalost správně se rozhodnout s ohledem na situační podmínky. Test má tedy částečně výkonový charakter. Podle zvolených odpovědí je možné rovněž určit, jaký styl daný člověk preferuje.

#### Styly definované dotazníkem LJI

<b>delegativní styl</b>	manažer nechá rozhodnout podřízeného na základě jeho názoru
<b>direktivní styl</b>	manažer rozhoduje na základě svého názoru
<b>konzultativní styl</b>	manažer se rozhoduje na základě názorů všech
<b>konsenzuální styl</b>	rozhodnutí je dílem všech a opírá se o společný názor

(Wheeler, R., 2007)

Ve svém článku z roku 2007 se R. Wheeler odkazuje k validizační studii, kterou realizoval jeho spolupracovník C. Cooper. Postupoval tím způsobem, že skupinu 531 manažerů rozdělil do skupin podle seniority. Výsledky ukazují skutečnost, že lidé s delší manažerskou zkušeností dosahují lepších výsledků v testu LJI. (Wheeler, R., 2007, p. 35). Další výzkumné studie dokládající efektivitu testu LJI při výběru manažerů zatím nejsou dostupné. Originální test byl publikován teprve v roce 2005. Díky svému zacílení na manažerské dovednosti se test jeví jako vhodný nástroj pro výběr manažerů, testu by pomohla důkladnější empirická evidence jeho validity.

#### 4.2.4. Multifactor Leadership Questionnaire – MLQ

Dotazník MLQ nachází v současné době výrazné uplatnění ve výzkumu problematiky leadershipu. Stojí za ním práce dvou důležitých postav tohoto oboru a to Bruce Avolia a Bernarda Basse. Dotazník nebyl zatím publikován v české verzi, proto je uveden jeho název v originálním znění. Autoři tuto metodu vyvinuli jako nástroj pro měření transakčního a transformačního stylu vedení. Ve své revizi z roku 1999 označené jako 5X má následující dimenze.

##### Dimenze dotazníku MLQ

<b>Charisma/Inspirace</b>	Dokáže podřízeným objasnit smysl úkolu a nabudit je. Je příkladem etického chování a podporuje u ostatních identifikaci s vizí.
<b>Intelektuální stimulace</b>	Podněcuje podřízené ke hledání nových cest řešení problémů a podporuje je v tvůrčím zpochybnění dosavadních postupů.
<b>Individualizovaný přístup</b>	Jeho cílem je porozumět potřebám jednotlivých podřízených a průběžně je vede k rozvinutí jejich potenciálu.
<b>Podmíněné odměňování</b>	Jednoznačně vyjádří, co od podřízených očekává a čeho se jim dostane, pokud požadavky splní.
<b>Management výjimek, aktivní</b>	Sleduje potenciální problémy, které mohou nastat, a napravuje tyto výjimky, aby udržel dosavadní úroveň výkonu.

<b>Pasivní/vyhýbavý leadership</b>	Má tendenci reagovat až ve chvíli, kdy se problém stal závažným. Často se vyhýbá rozhodování vůbec.
------------------------------------	---

(Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I., 1999, p. 444—445)

Svůj článek z roku 1999 pojali autoři jako odpověď na některé výhrady, které byly zde představenému šestifaktorovému modelu leadershipu adresovány od doby jeho postulování B. Bassem v roce 1985. Výhrady se zakládaly na skutečnosti, že se ostatním autorům nedařilo původní šestifaktorový model replikovat. Na vzorku 3786 respondentů se autoři pokusili prostřednictvím konfirmatorní faktorové analýzy modifikovat model tak, aby byl dostatečně konzistentní. Podle jejich závěrů dimenze Charisma/Inspirace a Intelektuální stimulace konstituují nadřazený faktor transformačního leadershipu a dimenze Individualizovaný přístup a Podmíněné odměňování konstituují faktor transakčního leadershipu. Autoři nechápou tyto dva faktory jako naprosto nezávislé styly chování, kdy jeden znemožňuje uplatnění druhého. Naopak konstatují, že pro vynikající manažerský výkon jsou potřebné oba styly. Transakční leadership je přitom možné chápat jako určitý základ a transformační leadership jako rozvinutější formu vedení (Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I., 1999, p. 458). Vzhledem k širokému ohlasu dotazníku MLQ ve vědecké komunitě se setkáváme s řadou dalších studií, které se pokouší adekvátnost modelu testovat opakovanými testy konzistence. Výsledky autorů se v určitých ohledech liší, místy autoři doporučují změny s cílem kvalitněji koncipovat dimenze transformačního a transakčního stylu. V úhrnu ale panuje značná shoda v tom smyslu, model je validní pro rozlišení manažerského stylu (Den Hartog, D. N. et al., 1997; Hinkin, T. R., Schriesheim, Ch. A., 2008).

Dotazník MLQ je založen na hodnocení druhými, vyplňují jej pod řízení vedoucího a výsledkem je zhodnocení, nakolik manažerovo chování odpovídá jednotlivým stylům. Z tohoto důvodu se jeho využití jeví jako vhodnější při rozvojových aktivitách. Může být prostředkem pro reflexi práce manažera a podnětem pro jeho další rozvoj. Jeho současná forma neumožňuje využití při výběru manažerů (není možné zajistit více externích



hodnocení na kandidáta). Koncepce transformačního a transakčního stylu však může být východiskem pro sebeposuzovací škálu, která by byla již při výběru aplikovatelná.

#### 4.2.5. Dotazník NEO-PI-R

Diskutovat o použití dotazníku NEO-PI-R pro účely zjištění manažerských předpokladů je jako diskutovat o tom, zda obecné osobnostní vlastnosti vůbec patří mezi předpoklady pro výkon manažerské role. Hendikepem pro využití tohoto dotazníku při výběru může být právě to, že posuzuje osobnost v té nejobecnější rovině. Například dotazníky J. a R. Hoganových jsou založené rovněž na pětifaktorové teorii osobnosti, avšak od začátku se specifitěji zaměřují na oblast psychologie práce. Pro oba nástroje se však argumentace ubírá obdobným směrem. Byly provedeny rozsáhlé metaanalytické studie, které ověřují způsobilost pětifaktorového modelu osobnosti pro predikci uspokojivého výkonu (Hogan, Holland, 2003; Judge et al., 2002). Výsledky, ke kterým došel tým T. Judge uvádím v následujícím přehledu. Predikovanými kritérii bylo vyniknutí vůdce a subjektivní efektivita vůdce, která dle Judge může být považována za indikátor objektivní efektivity.

**Tabulka 3. Korelace dimenzí pětifaktorového modelu s kritérii vůdcovství**

<b>Neuroticismus</b>	r=-0,24
<b>Extraverze</b>	r=0,31
<b>Přívětivost</b>	r=0,08
<b>Svědomitost</b>	r=0,28
<b>Otevřenost zkušenosti</b>	r=0,24

(Judge, T. A. et al., 2002)

Autorský kolektiv pracoval ve své metaanalytické studii s celkem 73 výzkumnými pracemi. Dochází k výsledku, že souhrnná korelace všech pěti faktorů dosahuje hodnoty 0,48 se sledovanými kritérii. Na tomto výsledku je tedy možné založit stanovisko, že i obecné osobnostní faktory mohou predikovat úspěch v manažerské roli.

#### 4.2.6. Další dotazníkové metody

Svojí roli při výběru kandidátů na manažerské pozice mohou sehrát i další osobnostní dotazníky. Jak napovídá výše uvedený přehled zkoumání problematiky leadershipu, rozpětí osobnostních vlastností dávaných do souvislosti s vůdcovstvím je poměrně široké. Tím pádem je možné k diagnostice manažerských předpokladů využít širokou paletu osobnostních dotazníků. Rovněž je třeba zohlednit skutečnost, že osobnostní vlastnosti, respektive konstrukty, které osobnostní dotazníky měří, se do jisté míry překrývají. Vynikne to i při následujícím rozboru dotazníku ICL. Výzkum problematiky leadershipu v průběhu let objevil určité kategorie, které se jeví jako relevantní pro uchopení a poznání dané problematiky. Jedná se například o koncepci chování zaměřeného na výkon a chování zaměřeného na vztahy. Nebo o ideu transakčního stylu vedení oproti transformačnímu stylu vedení. Při používání alternativních dotazníkových metod by měl výzkumník mít na mysli, že informace, které prostřednictvím dotazníku zjistí, je možné zakotvit do teoretického rámce, který ohledně problematiky leadershipu existuje. Řada dotazníků se jistě problematiky leadershipu dotýká, ale není právě tím nejvhodnějším nástrojem pro jeho měření, protože měří pouze dílčí aspekt, dílčí předpoklad pro manažerskou práci. Roli při volbě diagnostického nástroje sehrávají i specifika dané pozice, pro kterou kandidáta vybíráme nebo zvláštní požadavky zadavatele.

Z dalších dotazníkových metod, které je možné při výběru zaměstnanců použít, stručně okomentuji dotazník FIRO-B, Bochumský osobnostní dotazník (BIP) a Dotazník motivace k výkonu (LMI).

U **dotazníku FIRO-B**, který vyvinul a v průběhu let revidoval William Schutz, je možné dát do vztahu s vůdcovstvím potřebu kontroly. Jedinec, který tuto potřebu nemá tendenci naplňovat, by jen těžko splňoval základní požadavky, které manažerská role obnáší. Další dvě dimenze potřeba inkluze a potřeba afekce se nejeví jako relevantní pro zhodnocení manažerských předpokladů. Nabízí se úvaha, že příliš velká snaha o pozitivní vztahy s druhými a začlenění by byla pro člověka v roli vedoucího kontraproduktivní.

**Bochumský osobnostní dotazník (BIP)** autorů Rüdiger Hossiepa a Michaela Paschena je rozšířený v německy mluvících zemích. Je přímo zaměřený na aplikaci v oblasti psychologie práce. Měří dimenze, které autoři vyhodnotili jako klíčové pro úspěch v zaměstnání. V dotazníku tedy nalezneme i řadu ukazatelů přímo souvisejících s vůdcovstvím. Například dimenzi motivace k vedení, motivace k výkonu, rozhodnost, emocionální stabilita, sebevědomí či schopnost prosadit se. Validizační studie k tomuto dotazníku nebyly publikovány v anglickém jazyce a možná i díky tomu nezískal dotazník příliš velký ohlas v anglicky mluvících zemích.

**Dotazník motivace k výkonu (LMI)** autorů Heinze Schulera a Michaela Prochasky je ukázkou dotazníku specificky zaměřeného na určitý výsek osobnostních vlastností, které můžeme vzít do úvahy při výběru kandidátů na manažerské pozice. Musíme si však být vědomi toho, že se vztahuje pouze k menšímu výseku dané problematiky. U většiny motivačních faktorů, které dotazník zachycuje, můžeme předpokládat korelaci s úspěšným výkonem manažerské role. Tato souvislost je očekávatelná například u dominance, důvěry v úspěch, orientace na status, soutěživosti a cílevědomosti.

#### ***4.3. Využití osobnostních dotazníků – shrnutí***

Jak je patrné z předchozího přehledu, přístupy ve využívání dotazníků při výběru manažerů mohou být různé. Můžeme se při výběru opírat o obecné osobnostní vlastnosti, tak jak je měří například dotazník NEO-PI-R. Existuje evidence o tom, že tyto vlastnosti souvisí s atributy vůdcovství. Je však tento vztah dostatečně silný? Můžeme na základě skóre z tohoto dotazníku rozhodnout, který z kandidátů je nejlepší? Můžeme také měřit osobnostní vlastnosti ve větším detailu, využít například dotazníku LJI, který bude vypovídat o schopnosti kandidáta vhodně zvolit manažerský přístup podle kontextu, ve kterém se nachází. Případně zjistit, co kandidáta motivuje k výkonu prostřednictvím dotazníku LMI. Nebudou však tyto informace příliš úzce zaměřené? Jak velkou váhu jim přiřadíme v celkovém rozhodování? Můžeme si pomoci osobnostními dotazníky J. a R.

Hoganových. Jsou zakotveny v obecné teorii osobnosti a zároveň jsou vyvíjeny k co nejlepšímu praktickému využití při výběru kandidátů. Nabízejí zvýšení efektivity tím, že prostřednictvím dotazníku HDS diagnostikují slabá místa kandidátů, rizika toho, jak se začnou projevovat pod stresem. Rovněž přináší profesní škály, jejichž cílem je lépe odhadnout předpoklady kandidátů pro specifické profesní role. Za vývojem těchto dotazníků je solidní vědecká práce a soustavná snaha autorů prokázat jejich validitu. Ale přesto si musíme klást otázku, přinese nám taková sada dotazníků tu informaci, která je klíčová pro naše rozhodnutí? Umožní nám taková informace rozhodnout s ohledem na specifická kritéria, která máme pro danou pozici?

Na základě dosavadních zjištění je možné uzavřít, že osobnostní dotazníky jsou validními nástroji při výběru lidí na manažerské pozice. Je však třeba zároveň dodat, že bychom se vystavovali značnému riziku chyby, pokud bychom své diagnostické rozhodnutí založili pouze na osobnostním dotazníku.

#### ***4.4. Další metody diagnostiky manažerských předpokladů***

Jako důležitý prediktor manažerského výkonu je dlouhodobě uváděna obecná schopnost řešit problémy, tedy inteligence. Beze sporu je faktorem důležitým, je předpokladem pro dobré rozhodování, souvisí s tím, jak se manažer dokáže vypořádat s úkolem, s organizováním a s plánováním. Někteří autoři jsou tak daleko, že považují inteligenci za jediný podstatný předpoklad pro výkon manažerské role, respektive ji považují za jediný spolehlivý prediktor a ostatní možnosti diagnostiky považují za irelevantní. Takový postoj reprezentuje například F. L. Schmidt, který svou argumentaci zakládá na mimo jiné neekonomické efektivitě. Tvrdí, že obecné testy inteligence mají vysokou validitu pro zjištění manažerských předpokladů a že využití dalších metod nepřináší tak velkou inkrementální validitu, aby se jejich využití ekonomicky vyplatilo. Svá tvrzení zakládá na rozsáhlé analýze výběrových postupů a jejich efektivity (Schmidt, F. L., Hunter, J. E., 1998). Existují však i podložené argumenty, které zpochybňují závěry F. L. Schmidta. Výsledkem rozsáhlé metaanalytické studie T. Judge a kolegů, která zkoumala souvislost mezi

leadershipem a inteligencí došla k hodnotě 0,27 vyjadřující intenzitu vzájemného vztahu. Kritérii vůdcovství bylo vyniknutí vůdce a jeho subjektivní a objektivní efektivita (Judge, T. A. et al., 2004). Danou hodnotu autoři interpretují jako nižší, než se obecně předpokládalo.

Navzdory polemikám patří i obecné testy inteligence k nástrojům, které podpoří naše diagnostické rozhodnutí při výběru lidí na manažerské pozice. Nabízí se tedy kombinace osobnostního dotazníku a testu inteligence při diagnostice manažerských předpokladů. Tato kombinace je i v praxi hojně využívána. Její výhodou je poměrně nízká ekonomická náročnost, testování může probíhat hromadně případně elektronickou formou, což výrazně šetří náklady. Při použití těchto metod se můžeme opřít o skutečnost, že obě techniky podpoří pravděpodobnost správného výběru. Jejich nevýhodou však je, že nemusí být dostatečně specifické pro diagnostiku podle určitých kritérií a zároveň nám nemohou poskytnout informaci o úrovni dovedností, obzvláště dovedností z oblasti mezilidské komunikace. Využití této kombinace spolu s výběrovým pohovorem ověřujícím „tvrdá data“ o uchazeči může být praktické pro firmy, které nabírají ve velkém objemu manažery do nižších řídicích pozic například provozního charakteru.

Pro řadu firem a organizací je však problém výběru manažera definovaný jinak. Vybírají člověka, který bude mít velkou zodpovědnost a jehož vedení a rozhodování ovlivní efektivní fungování a ekonomický výsledek firmy. V takovémto kontextu se firmám vyplatí investovat do komplexního diagnostického programu, který jim poskytne maximum relevantních informací pro správné rozhodnutí. V současné době je možné se s touto komplexní psychodiagnostikou setkat pod označením Assessment centrum, její charakteristiku a možnosti představím v následující podkapitole.

## ***4.5. Komplexní diagnostika manažerských předpokladů***

### ***prostřednictvím Assessment centra***

V následující kapitole představím metody, které jsou specifické pro Assessment centrum (zkráceně AC) a popíšu výstupy, které je z těchto metod možné získat. Budu vycházet především z vlastní několikaleté zkušenosti s realizací Assessment a Development center. V závěru podkapitoly připojím i výsledky dvou validizačních studií zabývajících se Assessment centrem.

Stěžejní výhodou Assessment centra je možnost diagnostikovat úroveň dovedností a kompetencí. Assessment centrum nabízí metodu modelové situace a týmové diskuze, které umožňují úroveň dovedností hodnotit. Pro jiné diagnostické metody je hodnocení chování v konkrétních situacích obtížně dostupné. Na tyto dvě metody se zaměřím, protože mají stěžejní diagnostický potenciál. K dalším často využívaným metodám patří prezentace a případová studie. Samozřejmou součástí AC je psychodiagnostika testového charakteru, ať už se jedná o výkonové nebo osobnostní testy.

#### **4.5.1. Modelová situace**

Modelová situace je simulovanou pracovní situací. Obvykle probíhá tak, že hodnotitelé případně speciálně proškolení asistenti vystupují v určitých rolích (podřízeného, kolegy, klienta). Účastník AC do situace vstupuje rovněž v definované roli a má zadaný úkol. Může například vystupovat v roli nadřízeného a mít za úkol zhodnotit výkon podřízeného a povzbudit jej ke zlepšení výkonu, nebo může být v roli obchodníka, který má vést obchodní rozhovor s klientem. Situací, které je možné simulovat je bezpočetně, důležité je volit takové situace, které budou validní vzhledem k budoucí pracovní náplni kandidáta.

V krátkosti představím několik pravidel, která považuji za důležitá při vytváření modelových situací a jejichž cílem je maximalizovat reliabilitu a validitu modelové situace. Prvním z pravidel je, že situace musí být standardní, musí být uchazečům zadána stejným způsobem a představitelé rolí musí zachovat stejný přístup ke všem uchazečům.

Důležité je, aby hodnotitel v pozici modelového partnera přenechal iniciativu na účastníkovi a dal mu dostatečný prostor pro to, aby situaci řídil. Může do ní samozřejmě zasáhnout (mít silnou námitku, odmítnout první návrh ap.), avšak tento zásah musí být opět standardní pro všechny účastníky. Podstatou modelové situace je postavit účastníka do situace, která má definovaný cíl, ne však způsoby jeho dosažení. Záleží pak na stylu a úrovni dovedností každého z uchazečů, jakou cestu zvolí k dosažení cíle. V tom spočívá diagnostická hodnota modelové situace. Při definici modelové situace musí být předem formulováno, s jakým cílem je vytvořena, jaké kritérium má měřit a co jsou měřítka kvality zvládnutí této situace. Stručně načrtnu, jakých znaků je možné si všimnout téměř v každé modelové situaci.

Jednou z perspektiv je, nakolik se daří účastníkovi dostat situaci pod kontrolu a směřovat ji k zadanému cíli. V projevovaném chování to může být pozorovatelné v tom, že uchazeč řídí dialog, strukturuje ho, postupuje v určitých promyšlených krocích, které na sebe navazují. Člověk, který situaci zvládá hůř, se může projevovat váhavě, klást přílišný důraz na určitý detail ze zadání a neuchopit situaci s ohledem na globální cíl. Zaměřenost na cíl, na dosažení výsledku je další obecnou kategorií, kterou je možné na základě modelové situace zhodnotit. Někteří uchazeči uchopují situaci ve velké šíři, prodlužují dobu potřebnou k vyřešení, případně ztratí celkový cíl ze zřetele. Znaky, které jsem doposud zmínil, svým charakterem spadají do kompetencí, které se týkají řešení úkolu a dosahování výsledku. Další širokou obecnou kategorií je vztahové chování vůči partnerovi v modelové situaci. Existují značné rozdíly mezi kandidáty v tom, kolik podpory jsou ochotni poskytnout svému modelovému podřízenému, nebo do jaké míry se snaží o dobrý kontakt a naladění se na klienta v modelové situaci prodeje. Vyváženost aktivity mezi účastníkem a modelovým partnerem je také důležitým ukazatelem. Člověk, který v roli manažera vymyslí řešení úkolu a naplánuje podřízenému veškeré další kroky a podřízeného vůbec nezapojí, se může v budoucnosti setkat s tím, že bude zavalen prací a bude mít problémy delegovat úkoly na podřízené. Doposud zmíněné znaky je možné pozorovat téměř v každé situaci bez ohledu na její zaměření. Ve všech těchto znacích

existují samozřejmě jedinečné nuance, které uchazeči ve svém chování projevují a které mohou být podstatné pro zachycení osobnostních specifik.

Modelová situace však umožňuje pochopitelně i cílenější pozorování, které souvisí s konkrétními kritérii a které specifikuje povahu modelové situace. Můžeme se například setkat s tím, že u likvidátorů pojistných škod bude klíčovým kritériem zvládnutí kontaktu s rozčileným klientem, profesionální jednání, které vede k zachování vztahu s klientem. U projektového manažera, který bude mít na starosti optimalizaci procesů v rámci firmy, může být zase důležitá schopnost vyjednávání, argumentace a nekonfliktní prosazení vlastních požadavků. Každá z pozic může mít svá specifika a vyžadovat speciální modelovou situaci, která umožní klíčové chování simulovat.

#### **4.5.2. Týmová diskuze**

Týmová diskuze umožňuje pozorovat interakci účastníků v rámci skupiny, jejich přispění k řešení společného úkolu a míru prosazení. Je možné rozlišit různé typy týmových diskuzí. Často používaný je kooperativní model diskuze, kdy skupina dostane zadání, kterého má společně dosáhnout. Může to být například požadavek: „Dohodněte se na postupu řešení zadané situace a toto společné řešení prezentujte“. V jiných případech je vhodné diskuzi nastavit soutěživě. V takových situacích mívají uchazeči přiřazené role a definovaný cíl, kterého může dosáhnout pouze několik členů skupiny. Uchazeči pak argumentují ve prospěch své role a snaží se v rámci týmu prosadit. Příbuzná k týmové diskuzi je i společná práce na úkolu. Zadáním takové situace může být například: „postavte co největší věž“, „nakreslete dům, ve kterém byste chtěli společně pracovat“ a podobně. Občas je vhodné definovat situaci tak, že je nezávislá na pracovním kontextu a zaměřit se pouze na chování ve skupině, jindy je užitečné volit předmět týmové diskuze v souvislosti s pracovní náplní, aby mohli uchazeči projevit i svou odbornost.

Při týmové práci je jedním ze základních znaků míra aktivity účastníků. Zajímavé je sledovat i změny aktivity v čase, všimnout si toho, v jakém momentu účastníci do dění ve skupině zasahují a zda se svou aktivitou vydrží až do konce. Dalším obecným znakem je



nakolik se účastníci snaží své názory prosadit jako ty klíčové pro řešení daného problému. Někdo argumentuje ve prospěch svého názoru, pro jiného je běžné přenechat rozhodující roli ostatním a spíše rozvíjet a doplňovat myšlenky, které druzí přinesou. Zejména u lidí, kteří mají manažerskou zkušenost, se můžeme setkat s moderováním týmové diskuse. Takový člověk stanovuje cíle a řídí diskusi takovým způsobem, aby skupina dospěla k výsledku. U lidí, kteří se staví do vedoucí role, je důležité sledovat, nakolik je jejich role akceptována zbytkem skupiny. Nakolik dovedou dát ostatním prostor, zapojit je do rozhodování o problému nebo nakolik se snaží prosadit individuálně bez toho, aby si směřovali ke společnému konsenzu. Týmová diskuze a týmová práce dokáže hodně napovědět, nakolik je účastník připravený ujmout se vedoucí role, zda dokáže směřovat skupinu k dosažení úkolu a zda dokáže být v kontaktu a v souladu s týmem. Stejně jako modelové situace i týmová práce je běžně modifikována tak, aby se vztahovala k určitému diagnostickému kritériu.

#### **4.5.3. Presentace**

U některých pozic je důležité zjišťovat úroveň prezentačních dovedností. Pro lektory či trenéry patří prezentování ke klíčovým dovednostem, hodně podstatné může být i pro určité manažerské pozice. Zadání prezentace umožňuje opět velkou volnost, vhodné je umožnit uchazečům přípravu na prezentaci a upozornit je na očekávaný časový rámec.

Při prezentaci je užitečné všimnout si dvou základních rovin. Jedna se týká formální stránky, práce s neverbalitou a hlasem. Druhá se týká obsahové stránky. Jak přehledně a srozumitelně dokáže řečník informaci sdělit, jak dokáže pracovat se strukturou projevu. V některých případech může být podstatné i to, nakolik dokáže řečník pracovat s publikem a obohatit prezentaci interaktivním prvkem.

#### **4.5.4. Případová studie**

Další specifickou metodou Assessment centra jsou případové studie. Případové studie patří k úkolům, které účastník řeší jako samostatnou práci. Běžnou podobou případových studií

je zadání určitého problému, který se v praxi může vyskytnout a výzva k navržení řešení tohoto problému a dalšího postupu. Výstup můžeme posuzovat opět z více hledisek. Jedním z nich je způsob, jakým účastník problém uchopuje, zda přemýšlí více globálně nebo zda se zaměřuje na detail. Můžeme si všimnout, nakolik je připravený řešení určitého problému rozpracovat. Dalším hlediskem je zhodnocení kvality a funkčnosti návrhů, které účastník prezentuje jako řešení.

#### 4.5.5. Design Assessment centra

Výhoda Assessment centra spočívá i v tom, že k měření určitého kritéria je možné využít více metod a zkvalitnit tak výsledný odhad. Během AC je také účastník sledován v různých situacích, a celkově i v delším časovém úseku, takže často dochází k tomu, že projeví určitý prvek chování opakovaně a upozorní tak na svůj specifický rys nebo styl chování (příkladem může být například netrpělivost nebo tendence k rychlému méně promyšlenému řešení). Pro přesnější představu, jakým způsobem je možné AC koncipovat a využít kombinace metod pro měření zadaných kritérií uvádím následující diagram. Tmavší políčka indikují, že daná metoda zachycuje sledované kritérium.

**Diagram 1. Design AC pro pozici obchodního zástupce – příklad**

AC –obchodní zástupce	prodejní dovednosti	zaměření na cíl, výsledek	kontakt s klientem	time-management
<b>osobnostní dotazník</b>				
<b>případová studie</b> (organizace denních úkolů)				
<b>modelová situace</b> (prodejní rozhovor)				
<b>týmová diskuse</b> (navrhněte jak zvládat 3 konkrétní námitky klientů)				

#### 4.5.6. Validizační studie

V tomto textu prezentuji Assessment centrum jako komplexní metodu, která umožňuje kvalitně zachytit úroveň dovedností kandidátů a zhodnotit uchazeče podle specificky zadaných kritérií. Dosavadní zkušenost z praxe je taková, že díky Assessment centru je možné poskytnout zadavateli informace o kandidátech, které by se jiným způsobem nedozvěděl a které hrají klíčovou roli při rozhodování a vhodnosti kandidátů pro dané pozice.

Poněkud méně uspokojivý je obrázek, který poskytují dvě vybrané metaanalytické studie věnující se validitě Assessment centra. První z nich vycházela z celkem 26 studií zahrnujících celkem 5850 respondentů a došla k validizační korelaci  $r=0,28$ . Kritériem, vůči kterému byly výsledky AC porovnávány, bylo hodnocení výkonu kandidáta z pohledu jeho nadřízeného (Hermelin, E., Lievens, F., Robertson, I. T., 2007). Další studie, která byla realizována v německy mluvících zemích, vycházela z celkem 19 validizačních studií a došla ke korelaci  $r=0,396$  (Becker, N., et al., 2011). Validizační kritéria byla v těchto studiích různorodá a byla analyzována odděleně. Jednalo se o hodnocení nadřízených, povýšení, nárůst platového ohodnocení, pracovní výkon a posun při tréninku. I to mohlo přispět k relativně větší zjištěné validitě oproti předchozí studii. Při porovnání se změřenou validitou osobnostních dotazníků a inteligenčních testů se tato čísla jeví jako poměrně nízká, s ohledem na to, jak komplexní a náročnou metodou Assessment centrum je.

## 5. Interpersonální systém osobnosti a dotazník ICL

Pod delší exkurzi do oblasti výzkumu leadershipu a po představení metod použitelných pro diagnostiku manažerského potenciálu se blíže zaměřím na osobnostní dotazník, který se stal předmětem zkoumání této práce. V této kapitole objasním teoretické paradigma, které souvisí s dotazníkem interpersonální diagnózy, aby bylo lépe patrné solidní teoretické zakotvení tohoto nástroje.

V 50. letech 20. století je v sociálněpsychologickém výzkumu patrný příklon k analýze situační podmíněnosti lidského chování. Jedinec přestává být zkoumán izolovaně, nezávisle na okolních podmínkách. Z tohoto impulsu čerpají také autoři T. F. Leary, a M. B. Freedman, když spolu s kolegy z Kaiser Foundation Hospital realizují své výzkumy zaměřující se na interpersonální dimenzi lidského chování respektive interpersonální dimenzi osobnosti. Jejich hlavním cílem je vytvoření teoretického schématu pro popis interpersonálního aspektu osobnosti za specifických podmínek (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 3).

Zmínění autoři se domnívají, že základní rámec, který umožňuje popsat naše interpersonální chování, je možné definovat dvěma navzájem nezávislými dimenzemi. Dimenzí dominance vs. submise a dimenzí láska vs. nenávisť (Wiggins, J. S., 1996, p. 224). Na základě výzkumu formuluje Leary 16 interpersonálních osobnostních vlastností, které podle něj komplexně zachycují variabilitu mezilidských interakcí. Definované vlastnosti tvoří kontinuum, které je možné znázornit kruhovým diagramem. Vlastnosti zobrazené naproti sobě v kruhovém diagramu jsou protichůdné. Jako příklad může posloužit základní dimenze dominance a submise. Interpersonální dimenze byly odvozeny z analýzy interakcí, které probíhaly v psychoterapeutické skupině. Osobnostní dimenze se mohou projevit na úrovni chování, na úrovni uvědomovaných vlastností a i na nevědomé úrovni. Podle autorů jsou vyjádřením mechanismů, které osobnost využívá k redukci úzkosti a vytváření pocitu sebeúcty (Freedman, M. B., Leary, T. F., 1951, p. 147). Tímto teoretickým stanoviskem navazují na psychoanalytickou tradici H. S. Sullivana. Na

základě teoretické koncepce Freedmana a Learyho vytvářejí R. Laforge a R. F. Suczek diagnostický nástroj zachycující interpersonální dimenze osobnosti. Nástroj pojmenovávají Interpersonal Check List (Dotazník interpersonální diagnózy) a publikují jej v Journal of Personality v roce 1955 (Laforge, R., Suczek, R. F., 1955).

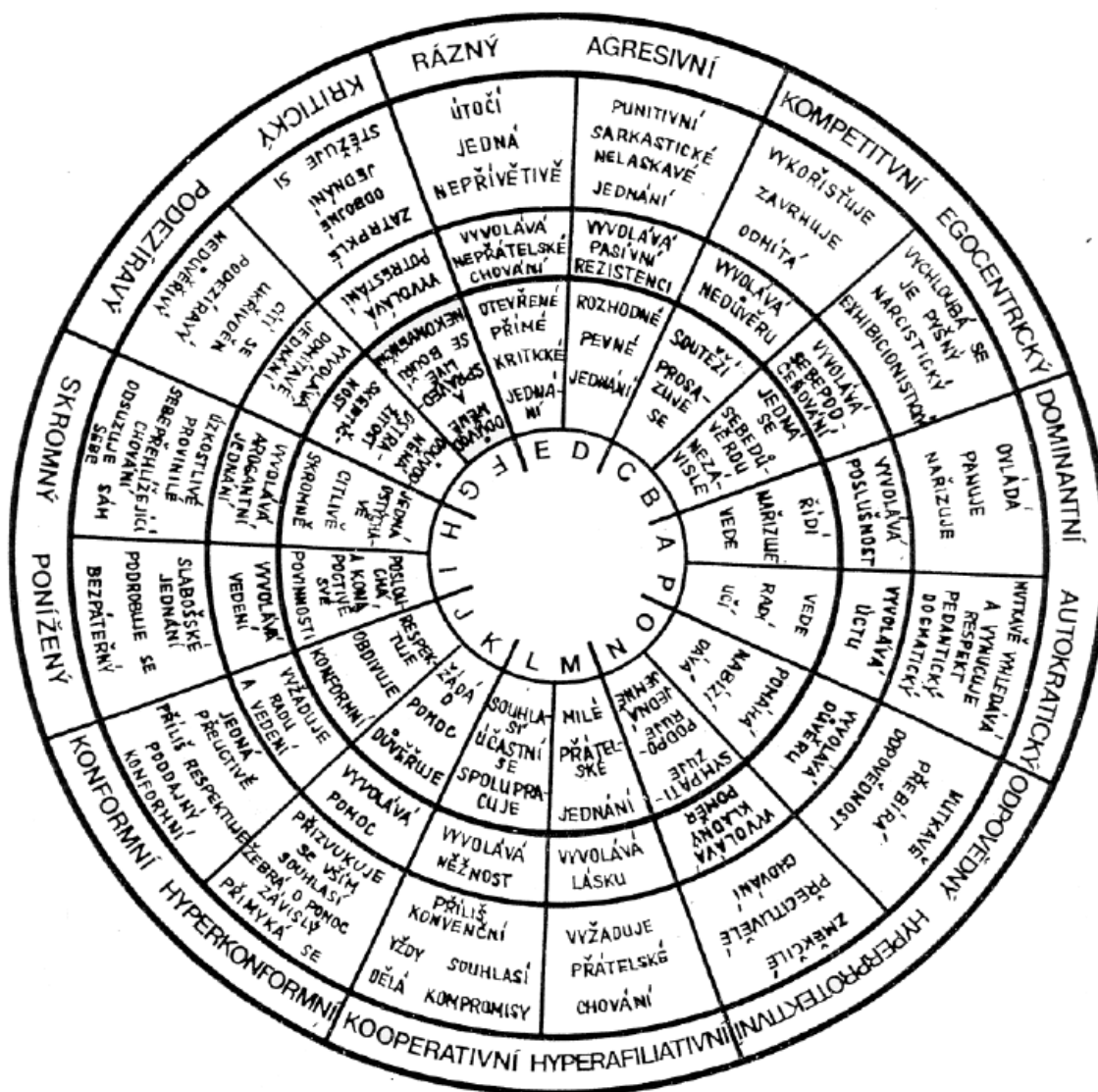
Na práci uvedených autorů navazuje řada výzkumníků a prověřuje validitu kruhového modelu interpersonálních dimenzí osobnosti. Empirickým studiím se daří potvrdit předpoklad autorů, že pro jakoukoliv klasifikaci interpersonálního chování je vhodná kruhová struktura. To znamená, že veškeré interpersonální chování je možné zařadit na kontinuum, které má podobu kruhu, při čemž každá z vlastností se vztahuje ke dvěma základním dimenzím dominance vs. submise a vřelost vs. odtahitost. Model je tedy uznán za teoreticky a empiricky podložený. Zajímavou studii publikoval například Myllyniemi v roce 1982. Na základě taxonomií neverbálního chování vytvořil několik desítek nákresů obličeje. Účastníky experimentu požádal o slovní charakteristiku těchto nákresů. Použité charakteristiky replikovaly dimenze interpersonálního chování tak, jak jsou v modelu definovány (Wiggins, J. S., 1996, p. 227).

Model interpersonálních dimenzí osobnosti se dočkal i nového diagnostického nástroje. Jeho původcem je J. S. Wiggins. V roce 1979 publikuje Škálu interpersonálních adjektiv (Interpersonal Adjective Scales) a v roce 1988 spolu s dalším týmem autorů zkrácenou revizi tohoto nástroje (IAS—R). Interpersonal Adjective Scales reformuluje jednotlivé položky a mírně pozměňuje význam jednotlivých dimenzí. Liší se rovněž zavedením bodových škál od 1 do 8 pro každou odpověď. Kruhový model interpersonálních dimenzí osobnosti se uplatnil i při sestavování Inventáře interpersonálních problémů (The Inventory of Interpersonal Problems, IIP—C) autorů Horowitz a Rosenberga a Inventáře osobních cílů (The Inventory of Interpersonal Goals, IIG) autorů Horowitz, Dryera a Krasnoperové (Acton, G. S., Revelle, W., 2002, s. 449—452).

Významný počín ve validizaci kruhového modelu interpersonálních dimenzí osobnosti provedl G. S. Acton a W. Revelle v roce 2002. Parametry modelu prověřovali sofistikovanými statistickými postupy. Ke sběru dat použili jak ICL, tak ostatní nástroje založené na modelu interpersonálních dimenzí osobnosti. Testovali následující parametry modelu a) zda vzdálenost proměnných od sebe navzájem je stejná po celém obvodu kruhového kontinua b) zda průměrná vzdálenost proměnných od centra kruhu je pro všechny proměnné shodná c) zda platí, že model nevyžaduje rotaci (ve smyslu statistické operace) k vylepšení svých parametrů. Bez ohledu na použitý nástroj měření, má model v těchto parametrech předpokládané vlastnosti (Acton, G. S., Revelle, W., 2002, p. 467). J. Výrost provedl validizaci Wigginsova IAS-R a rovněž potvrzuje dobré psychometrické vlastnosti tohoto modelu (1992). Je možné učinit závěr, že kruhový model interpersonálních vlastností prokázal svou kvalitu jakožto komplexní klasifikační systém osobnostních tendencí k interpersonálnímu chování.

V následujícím diagramu znázorním jednotlivé dimenze modelu tak, jak je specifikován LaForgem a Suczekem a měřen Dotazníkem interpersonální diagnózy – ICL.

Diagram 2. Charakteristika dimenzí dotazníku ICL



(Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 6)

Při diagnostickém využití dotazníku ICL pracují autoři s konstruktem těžiště. Těžiště je vektorovým součtem výsledků v jednotlivých dimenzích. Výsledný vektor směřuje do některé z dimenzí. Tato dimenze je pak stěžejní pro charakteristiku respondentovy osobnosti. Délka tohoto vektoru vyjadřuje míru intenzity daného interpersonálního chování. Pokud je vzdálenost od středu větší než jedna směrodatná odchylka, označují autoři tento osobitý způsob přizpůsobení se realitě za maladaptivní. Tato hranice byla stanovena arbitrárně, je patrně vhodné toto rozlišení respektovat, pokud

posuzujeme jednání v psychoterapeutickém kontextu. Při použití normativních dat získaných v kontextu pracovní psychologie považuji toto členění na adaptivní a maladaptivní za nevhodné. Pro zvýšenou intenzitu určitého chování bych volil raději formulaci akcentované chování. A to vzhledem k tomu, že extrémní odpovědi získané v rámci pracovní psychologie budou pravděpodobně stále vyjadřovat chování, které je součástí širší společenské normy.

## **6. Dotazník ICL jako nástroj diagnostiky manažerských předpokladů**

Přehled vědeckého zkoumání problematiky vůdcovství dává poměrně barvitý obrázek o tom, jak rozmanité přístupy existují k posuzování toho, co dělá člověka efektivním vůdcem. Počáteční zjednodušující pohled, který hledal univerzální vlastnosti vůdce, byl vystřídán přístupem soustředícím se na konkrétní chování zasazené do určité situace. Přestala se hledat odpověď, co je univerzálně efektivní chování, začala se hledat odpověď, co je za daných podmínek v dané situaci efektivní. Byla formulována myšlenka, že pro různé situace se hodí různý manažerský styl. Aby byl manažer úspěšný, měl by být schopen rozeznávat, co je pro danou situaci nejvhodnější a své chování přizpůsobovat. Větší pozornost se také začala věnovat kvalitě vztahu mezi nadřízeným a podřízeným. Objevila se snaha vymezit, co odlišuje běžného manažera od vynikajícího manažera, co by mělo být klíčem k tomu, že manažer dokáže své podřízené nadchnout pro společné cíle.

Vzhledem ke komplexnosti zkoumaného fenoménu se použití osobnostního dotazníku jeví pouze jako doplňující technika při diagnostice manažerských předpokladů. Pro kompletnější diagnostiku by bylo vhodné zvolit takové techniky, které umožňují potenciálního manažera hodnotit z více hledisek, takovou diagnostiku, která by vlastně zachycovala kompetenci v její celistvosti a ne pouze vybrané osobnostní rysy. Pro hodnocení kompetence by bylo užitečné zachytit přímé chování hodnoceného v kontaktu s podřízenými a kolegy. Takové pozorování obvykle není možné provést v přirozených



podmínkách. Metodou, jak takovou situaci přiblížit, je výběr prostřednictvím Assessment centra. K posouzení by mělo patřit i zhodnocení schopností, zejména rozumových předpokladů.

V této práci neaspiruji na to, abych vyhodnotil Dotazník interpersonální diagnózy jako jedinečný nástroj, který dokáže manažerské předpoklady komplexně zhodnotit. Jsem si plně vědom, že příspěvek tohoto dotazníku k diagnostice manažerských předpokladů může být pouze dílčí. V následující teoretické analýze budu rozebírat, zda je odůvodněné předpokládat, že dotazník ICL má potenciál určité manažerské předpoklady diagnostikovat.

### ***6.1. Shrnutí manažerských předpokladů***

Abych mohl formulovat, v jakém ohledu by mohl k diagnostice manažerského potenciálu přispět dotazník ICL, pokusím se shrnout, co patří k předpokladům pro efektivní práci manažera. Stejně jako v průběhu celé této studie se omezím pouze na předpoklady pro vedení lidí, nebudu zohledňovat předpoklady pro manažerské role spojené s technickou stránkou zajišťování procesu. K formulování manažerských předpokladů zvolím optiku kompetencí, které v sobě zahrnují širší škálu osobnostních vlastností.

#### **6.1.1. Kompetence týkající se úkolu**

Kompetence týkající se úkolu umožňují především dobře rozhodnout, jak dosáhnout zvoleného cíle. K tomu napomáhá inteligence, kreativita, znalosti a rozhodnost. Manažerské chování zaměřené na úkol, tedy takové, které se zaměřuje na efektivní dosažení skupinového cíle, se projevuje vymezením vlastní role a definováním role ostatních, rozdělením úkolů. Určuje jasná komunikační pravidla.

#### **6.1.2. Sociální kompetence**

Sociální kompetence umožňují porozumět druhým, udržovat s nimi dobré vztahy a podporovat jejich motivaci. Důležitou roli zde hraje dovednost empatie a schopnost

plynule a srozumitelně komunikovat. Manažerské chování zaměřené na vztahy se vyznačuje ohleduplností a spravedlivým zacházením. Jeho součástí je ocenění a podpora podřízených. Vede především k větší spokojenosti a motivaci podřízených.

### **6.1.3. Osobnostní rysy**

I samotné osobnostní rysy podporují efektivitu manažera. Vedou především k tomu, že je někdo za vůdčí osobnost považován. Patří sem dominance, sebedůvěra, emoční vyrovnanost a sebeovládání, nezávislost, asertivita, aktivita a iniciativa. Důležitým rysem je rovněž flexibilita, schopnost adaptovat se na nové podmínky. K osobnostním rysům je možné ještě připojit motivaci osobnosti. V souvislosti s manažerskými předpoklady je zmiňována touha po odpovědnosti, úspěchu a vyniknutí.

Tento výčet by bylo samozřejmě možné rozšířit, jak vyplývá z dosavadního přehledu dané problematiky. Zároveň platí, že manažerskou roli může vykonávat dobře i člověk, který všechny zde zmíněné předpoklady nesplňuje. Velmi záleží na podmínkách v dané organizaci a na charakteru pracovní pozice.

## ***6.2. Průnik s diagnostickým potenciálem dotazníku ICL***

Při pohledu na výčet žádaných osobnostních charakteristik a na spektrum vlastností, které zachycuje dotazník interpersonální diagnózy, je třeba konstatovat, že prostřednictvím tohoto dotazníku je možné zachytit pouze část z uvedeného výčtu. Volba je omezena pouze na osobnostní vlastnosti a to jen na ty vlastnosti, které mají vztahový rozměr.

Z uvedeného výčtu pokrývá dotazník ICL dominanci, asertivitu a nezávislost. Jsou to vlastnosti, které korespondují především s manažerským stylem zaměřeným na úkol. Tento styl se vyznačuje určitým odstupem od podřízených (Armstrong, M., Stephens, T., 2008, s. 30). Je možné předpokládat, že tyto vlastnosti usnadňují manažerovi získat a udržet pozici autority a efektivně rozhodovat. Hrají podstatnou roli ve vnímání manažera jako vůdčí osobnosti. Zmíněný profil bude vyjádřen relativně vyššími skóry v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní. Profil může

být vyjádřen i tím, že výsledný vektorový součet dimenzionálních skóre bude mít těžiště v levém horním kvadrantu kruhu interpersonálních vlastností. Je k diskusi, nakolik je možné považovat dimenze dotazníku ICL, které vyjadřují orientaci na druhé, za indikátor manažerského stylu zaměřeného na vztahy. Podrobnější diskusi tohoto problému, stejně jako důkladnější teoretickou argumentaci, nakolik je dimenze dotazníku ICL možné pokládat za manažerské předpoklady, uvádím v následujících podkapitolách.

### ***6.3. Dimenze dotazníku ICL jako indikátory manažerských předpokladů***

V této podkapitole budu na základě výsledků vědeckých studií a vlastního úsudku diskutovat, nakolik je možné jednotlivé dimenze dotazníku ICL vnímat jako předpoklady pro roli vedoucího pracovníka.

Rešerše odborných článků, které eviduje přehledová databáze ISI Web of Knowledge a databáze EBSCO, nevedla k nalezení výzkumných studií, které by dávaly do souvislosti dotazník ICL případně Wigginsovu škálu interpersonálních adjektiv s problematikou výběru zaměstnanců. Důvodem absence těchto studií může být skutečnost, že se systémem interpersonálních vlastností se pracuje převážně v klinické oblasti.

Osnovou, podle které budu v následujícím textu postupovat, je struktura dotazníku ICL. Budu pracovat s osmi osobnostními dimenzemi, které jsou běžně používány při diagnostice prostřednictvím dotazníku ICL. Osm dimenzí vzniká z původních šestnácti součtem hrubého skóre dvou sousedních příbuzných vlastností.

Systém interpersonálních vlastností osobnosti není operacionalizován pouze v dotazníku interpersonálních vlastností, ale je zachycen i ve škále interpersonálních adjektiv (IAS), jejímž autorem je J. S. Wiggins (1979). Tento nástroj byl využit při porovnávání modelu interpersonálních vlastností osobnosti s pětifaktorovým modelem. Byla zjištěna přesvědčivá souvislost, že dimenze NO (afiliace – společenskost) výrazně koreluje s faktorem extraverze. Dalším poznatkem bylo, že dimenze JK (skromnost –

upřímnost) výrazně koreluje s faktorem přívětivosti. Tato zjištění vedla autory k závěru, že na základě osobnostních skóre na škálách extraverze a přívětivosti je možné reprodukovat interpersonální styl, který zjišťuje škála interpersonálních adjektiv (McCrae, R. R., Costa, P. T., 1989).

Díky této paralele pětifaktorového modelu se systémem interpersonálních vlastností je možné zobecňovat poznatky formulované v rámci jednoho modelu na model druhý. V tomto případě zobecňovat poznatky o osobnosti manažera, které byly formulovány v rámci pětifaktorového modelu na dimenze interpersonálního systému. S tímto principem budu rovněž pracovat při zdůvodňování, které dimenze dotazníku ICL je možné považovat za indikátory manažerských předpokladů. Uvedený postup má však podstatný nedostatek a tím je odlišnost dotazníku ICL vytvořeného Laforgem a dotazníku IAS vytvořeného Wiggensem. Druhý z dotazníků byl oproti prvnímu přepracován a obsahová náplň jednotlivých dimenzí se liší. Základní klasifikace dimenzí podle míry dominance a přátelskosti je však zachována. Základní principy by tedy měly být přenositelné i na data získaná dotazníkem ICL.

### **6.3.1. Dimenze dominantní – autokratický**

Tato dimenze má značný potenciál pro odlišení manažerských předpokladů. V českém manuálu k dotazníku ICL je tato dimenze charakterizována následovně: „Pro adaptivní formu tohoto chování je charakteristické energické, kompetentní chování a autorita, daná především schopnostmi jedince (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 14).“ Zakládá se na položkách vyjadřujících schopnost ovlivňovat a řídit činnost ostatních a vyvolat v nich dobrý dojem.

Dominantní jedinec si dokáže získat ve skupině hlavní slovo, dokáže se prosadit a dosáhnout toho, že ostatní mu naslouchají a nechají se jím ovlivnit. Podle T. Learyho navíc dominantní chování vyvolává u protějšků chování submisivní, což usnadňuje vedení skupiny. Dominance je tedy jedním s klíčových předpokladů pro roli vůdce ve skupině. Ve prospěch této úvahy hovoří celá řada výzkumů. B. M. Bass ve své monografii uvádí, že od

roku 1970 byl v celkem 31 studiích nalezen pozitivní vztah mezi dominancí a vůdcovstvím (Bass, et al., 2008, p. 107). Je otázkou, nakolik přispívá míra dominance k tomu, že manažer a jeho tým podává lepší objektivní výkon. Výzkumné studie však hovoří ve prospěch teze, že dominance hraje klíčovou roli při vyniknutí vůdce a ustavení jeho role a také pro získání tzv. subjektivní efektivity. Subjektivní efektivita je to, nakolik je manažer vnímán ostatními lidmi jako efektivní a nakolik podle nich obstává v manažerské roli. Manažer, který je ostatními vnímán jako dobrý manažer, má mnohem větší šanci řídit ostatní tak, aby dosáhli objektivně lepšího výkonu. Projevovaná dominance vyvolává dojem kompetentnosti. To, že dominance je důležitá pro úspěch v manažerské pozici, se domnívá i skupina psychologů z oblasti psychologie práce a organizace i skupina výkonných ředitelů oslovená C. E. Jurgensenem během jeho výzkumů ze 70. let (1970, p. 17).

Souvislosti osobnostních vlastností a vnímání manažera se věnoval například R. G. Lord. Pracuje s pojmem implicitních teorií vůdcovství (Implicit Leadership Theories), což je soubor představ lidí o tom, jaké atributy má vůdce. Lord se vrací k výsledkům přehledové studie R. D. Manna z roku 1959, která sehrála významnou úlohu jako kritika hledání univerzálních osobnostních vlastností vůdce. Mann sice zjistil, že řada výzkumných studií z tehdejší doby poukazuje na souvislost osobnostních vlastností a vůdcovství, avšak došel k závěru, že tyto vztahy jsou velmi slabé, pohybující se pouze pod hodnotou  $r=0,25$  (Mann, R. D., 1959, p. 266). Lord přistupuje k týmž výsledkům odlišně. Tvrdí, že výsledky byly desinterpretovány v tom smyslu, že zde byla snaha spojovat osobnostní vlastnosti vedoucího s objektivním výkonem skupiny. Mění perspektivu a dívá se na osobnostní vlastnosti jako na příčinu toho, zda bude člověk ostatními jako vůdce vnímán. Ve své studii z roku 1986, která se zakládá na výsledcích R. D. Manna a je rozšířena o studie z tehdejší doby, dochází k závěru, že inteligence, maskulinita a dominance významně souvisí s vnímáním vůdcovství (Lord, R. G., 1986, p. 402).

Další doklady toho, že dominance hraje ve vztahu nadřízených a podřízených významnou úlohu přináší výzkum J. Salzmanna a A. F. Grasha. Autoři vycházejí z teorie směny mezi vůdcem a členem (LMX theory). Ve svém výzkumu porovnávají rozdíl mezi statutem nadřízených a podřízených pracovníků. Status je podle nich definován mírou kompetence a mírou dominance a je výsledkem vzájemného vnímání a výměny mezi členy. Respondenty svého výzkumu nechávají subjektivně porovnávat významnost statusu sebe a svých kolegů, přičemž uvažují, že dominance bude v porovnání hrát stěžejní úlohu. Předpokládají, že se ve vztazích nadřízenosti a podřízenosti projeví efekt formulovaný T. Learym. Totiž, že podřízení budou vnímat své nadřízené jako dominantnější a nadřízení své podřízené jako submisivnější. Tento předpoklad se jim podařilo prokázat (Salzmann, J., Grasha, A. F., 1991, p. 636). Dominance je tedy atributem vůdcovské role.

Se sociální dominancí rozvěž úzce souvisí teorie D. C. McClellanda, která v touze po moci a vlivu vidí klíčový motivátor úspěšného manažera. Tvrdí, že sociální dominance není nic jiného, než snaha o uplatnění osobního vlivu nad druhými. McClelland vznáší námitky oproti rozšířené představě, že dobrý manažer je ten, kdo je motivován překonávat se a dosahovat vysoké efektivity. Tedy ten, kdo je výkonově motivován. Podle něj tento druh motivace může manažera naopak brzdit, protože jej vede k přebírání osobní zodpovědnosti za výkony svého týmu a potřebě osobně se podílet na výsledku. V důsledku toho málo deleguje úkoly na podřízené, je přetížený a jeho vedení je neefektivní. Větší úspěch bude mít podle McClellanda ten, kdo je motivován touhou po uplatnění svého vlivu na druhé. Ten, kdo je motivován touhou po moci, tedy ten, kdo je dominantní. Tato touha po vlivu však musí být disciplinovaná a orientovaná na prospěch organizace a ne na osobní zviditelnění. Úspěšnější jsou ti, kdo se dovedou ovládat. K efektivitě manažera rovněž přispívá, když nejsou příliš orientováni na vytváření přátelských vztahů. Přátelské vazby vedou k nespravedlivému uplatňování moci a stranění určitým vyvoleným kolegům. Podle McClellanda je dobrý manažer ten, který touží po osobní moci, dovede se ovládat a netouží po přátelské blízkosti. Takový manažer dokáže podle něj podřízené spravedlivě odměňovat, zplnomocnit je, jednoznačně rozdělit úkoly a role, vytvořit týmového ducha a

motivovat kolegy pro podávání vysokých výkonů. Zmíněný osobnostní profil je možné nalézt v literatuře pod označením motivační profil vůdce (Leader Motive Profile – LMP). McClelland provedl výzkum menšího rozsahu pro potvrzení svých předpokladů. Jeho výsledky poukazují na to, že manažer s tímto profilem byl v porovnání s ostatními lépe hodnocen. Hodnotilo se, nakolik podřízení vnímají u svého nadřízeného, že dokáže jasně vymezit role a pravidla fungování týmu, vnímá zodpovědnost za výsledky týmu a dokáže stimulovat týmového ducha. (McClelland, D. C., Burnham, D. H., 1976, p. 100—104).

R. J. House považuje zmíněný motivační profil za předstupeň k rozvinutí charismatického vůdcovství. Aby byl charismatický vůdce efektivní, musí mobilizovat určitou část následovníků, kteří přijmou jeho vizi. Musí tedy mít silnou touhu po moci, musí být dominantní. Je nevyhnutelné, že tito vůdcové budou muset čelit kritice, a proto je jim ku prospěchu, pokud dokážou být rezistentní vůči této kritice a nejsou závislí na vytváření přátelských vztahů. Aby udrželi svou pozici, musí prosazovat vizi, která bude ku prospěchu kolektivu (skupině nebo organizaci) a nebude mít za cíl osobní zviditelnění a vzestup (House, et al., 1997, p. 417).

K tématu dominance a vůdcovství rovněž výrazně přispívá socioanalytická teorie R. Hogana, která byla již blíže představena v kapitole věnující se dotazníku HPI. Teorie vymezuje dva základní motivy pro chování. Jedním z nich je motiv vycházet s ostatními a druhý z nich je motiv dostat se vpřed, získat výhody v rámci skupiny (Hogan, J., Holland, B., 2003). Tyto dva motivy velmi dobře korespondují s dvěma základními dimenzemi interpersonálního systému osobnosti – dominancí a afiliací. J. Hogan dále uvádí řadu výzkumných studií, které potvrzují dominanci jako vlastnost vůdce skupiny.

Autorka Nicol Adelheid sledovala korelace sociální dominance s různými manažerskými styly. Pro zjišťování sociální dominance použila škálu vyvinutou Sidaniem a Prattem v roce 1999. Tato škála zdůrazňuje potřebu nadřazenosti a zviditelnění vlastního statusu. Zjistila, že takto pojatá sociální dominance pozitivně koreluje s orientací na produkci a negativně koreluje s orientací na vztahy. Dále byla zjištěna negativní korelace

s tolerancí nejistoty (Adelheid, A. M. N., 2009, p. 660). Výsledek naznačuje, že zdůraznění dominantnosti při výběru manažera může mít negativní dopady na kvalitu jeho kontaktu s podřízenými.

Je možné shrnout, že dominance se často objevovala ve výzkumných studiích, které se zabývaly problematikou vůdcovství. V porovnání se svými podřízenými nebo následovníky vycházejí vůdci jako dominantnější, dominance je atributem vůdce. Vytváří dojem kompetentnosti a přispívá k tomu, že bude jedinec jako vůdce vnímán. D. McClelland přichází s teoretickým konceptem, který za projevovanou dominancí vidí motivaci dosáhnout a uplatňovat osobní vliv. Tuto touhu po moci považuje za klíčový faktor pro úspěch člověka v manažerské roli. Takový člověk dosahuje úspěchu prostřednictvím druhých, což je pro manažerskou roli úspěšnější strategie než snaha o osobní zásluhy na úspěchu. Proto, aby byl člověk v manažerské roli úspěšný, má kromě touhy po moci disponovat ještě nižším zaměřením na vytváření přátelských vztahů a orientací na prospěch organizace.

### **6.3.2. Dimenze kompetitivní – egocentrický**

Chování vyjádřené touto dimenzí je v manuálu k dotazníku popsáno následovně: „Interpersonální chování orientované ve směru této dimenze je charakterizováno především orientací na vlastní osobu. Jedinec svým chováním jasně vyjadřuje sebelásku, spokojenost se sebou, nadřazenost a sebedůvěru. V adaptivní míře se tento způsob chování projevuje nezávislostí a sebedůvěrou; je jednou z neúspěšnějších sociálních technik (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 15)“. Dimenzi sytí i položky vyjadřující soutěživost a připravenost získat pro sebe výhody oproti ostatním.

Tato dimenze, ve které se spojují jak rysy razance, tak rysy dominance, není zcela snadno propojitelná s výzkumem osobnostních vlastností vůdce. Její obsah by se dal patrně shrnout pod výraz *orientace na vlastní osobu*. Takto vymezená vlastnost nebývá běžnou součástí výzkumů věnujících se vůdcovství. Můžeme však sledovat výzkumy a závěry,



kteé se tÝkají pŕíbuzných vlastností, u nichŕ je možné logicky pŕedpokládat souvislost s touto dimenzí.

V monografii B. M. Basse je uvedeno celkem 13 výzkumů realizovaných po roce 1970, které poukazují na pozitivní vztah nezávislosti a nonkonformity s vůdcovstvím (2008, p. 107). Na základě tohoto údaje je možné se domnívat, ŕe i dimenze kompetitivní – egocentrický v dotazníku ICL bude pozitivně korelovat s vůdcovstvím. Protipólem této dimenze je dimenze konformní – hyperkonformní, tedy dimenze vyjadŕující pŕizpůsobení se společenským normám. Tuto domněnku potvrzují mimo jiné výzkumy C. E. Jurgensena, který využíval metodiku řazení adjektiv (Adjective Word Sort) pro identifikování manaŕerských pŕedpokladů. Od skupiny vybraných psychologů z oboru psychologie práce a organizace získal odpověď, ŕe nezávislost je jednou z čelních vlastností, kterou by měl pracovník na řídící pozici disponovat (1970, p. 17).

Sebedůvěra je další z proměnných, kterou je možné dát do vztahu s touto dimenzí. Výzkumných studií, které potvrzují souvislost sebedůvěry s vůdcovstvím, je celá řada. Bass uvádí celkem 28 výzkumů, které tento vztah potvrzují (2008, p. 107) Patŕí mezi ně například práce R. J. House a R. N. Adityy (1997) a řada dalších.

Některé výzkumné studie se zabývají vlastnostmi manaŕerů, které mají negativní dopady na podřízené, avšak nezŕídka se objevují. Jednou z takových vlastností je narcismus. S. A. Rosenthal a T. D. Pittinsky jej vystihují takto: „Narcismus – osobnostní rys zahrnující pocity velkoleposti, aroganci, zaujetí sebou samým, pocity oprávněnosti, kŕehkou sebedůvěrou a hostilitu – je atributem mnoha vlivných vůdců (2006, p. 617).“ Je možné o jeho vztahu s dimenzí kompetitivní – egocentrický uvažovat v tom smyslu, ŕe je pŕehnanou podobou chování spadajícího do této dimenze. Poloŕky vyjadŕující extrémní chování v této dimenzi jsou formulovány například jako „myslí jen na sebe“, „pyšný a samolibý“, „vychloubačný“.

Můŕeme se domnívat, ŕe tato dimenze bude pozitivně korelovat s vůdcovstvím vzhledem k tomu, ŕe souvisí se sebedůvěrou a nezávislostí na druhých. To jsou vlastnosti,

které výzkumná literatura řadí k vůdcovským předpokladům. Příliš vysoké skóre v této dimenzi je možné považovat za indikátor narcistního sebepojetí.

### **6.3.3. Dimenze rázný – agresivní**

Oficiální charakteristika této dimenze formulovaná J. Koženým a P. Ganickým zní následovně: „Jedinci, kteří spadají do této kategorie, používají v interpersonálním styku jako prostředku adaptace studenou striktnost, punitivitu a negativní hostilní projevy. Adaptivní forma má projevy, které mohou být často sociálně přijatelné. Jedinec může přistupovat k ostatním tvrdě, rázně a mít k nim převážně trestající postoj, který vyvolává pocit viny, jeho chování však musí být adekvátní k dané sociální situaci (1976, s. 16).“ Při bližším pohledu na položky, z nichž tato dimenze sestává, narazíme na výroky vyjadřující sebeprosazení, neústupnost a přímočarost v komunikaci.

Bassova monografie uvádí celkem 12 studií, které prokázaly, že agresivita a asertivita se pojí s vůdcovstvím (2008, p. 107). Tématu se věnovali i autoři D. R. Ames a F. J. Flynn. Ve své výzkumné studii z roku 2007 dochází k závěru, že jedinci s výrazně nízkou asertivitou nebo s výrazně vysokou asertivitou jsou obecně považováni za neefektivní vedoucí. Tento nelineární vztah autoři vysvětlují interakcí mezi sociálními dopady (přílišná asertivita zhoršuje vztahy) a dopady na výkonnost (nízká úroveň asertivity vede k nižším výkonům týmu) (Ames, D. R., Flynn, F. J., 2007, p. 307). C. E. Jurgensen nachází ve svém žebříčku adjektiv hodnotících efektivního manažera agresivitu na jednom z čelních míst (1970, p. 17).

Další podklady pro domněnku, že míra razance souvisí s vůdcovstvím, přinášejí výzkumy, které jako jednu z osobnostních vlastností definují míru maskulinity vs. feminity. Právě pod maskulinitou se často skrývají charakteristiky, které odpovídají razanci a přímočarosti v mezilidské komunikaci. Tuto charakteristiku zahrnul do své metaanalytické studie již R. D. Mann. V jeho pojetí je možné ji blíže specifikovat přívlastky agresivní, rozhodný a neemotivní. Přesvědčivou souvislost s těmito vlastnostmi a vůdcovstvím našel však jen u několika studií z té doby. V podobném směru pokračoval i

již zmiňovaný R. Lord a na základě svých výsledků deklaruje pozitivní vztah mezi maskulinitou a vůdcovstvím (Lord, 1986, p. 407).

Chování reprezentované touto dimenzí se vyznačuje neústupností a přímočarostí v komunikaci. Jsou to vlastnosti, které odpovídají konceptu asertivity. Existuje řada výzkumů, které souvislost asertivity a případně i agresivity s vůdcovstvím potvrzují. Podle Amese a Flynna přílišná míra asertivity narušuje vztahy a vede k selhání manažera. Tímto způsobem můžeme chápat i výsledky v této dimenzi. Relativně vyšší výsledky je možné chápat jako manažerský předpoklad, příliš vysoké skóre pak jako hrozbu. Jedinec s vysokým skórem může svou přílišnou razancí narušovat kvalitu vztahů.

#### **6.3.4. Dimenze kritický – podezřivý**

Jedinci z této kategorie se snaží zachovat si emocionální stabilitu vytvořením psychologické vzdálenosti mezi sebou a ostatními. Adaptivní formou je kritický přístup k obecně přijímaným konvencím a formám sociálních vztahů (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 17).

Tato dimenze v sobě nese prvky razance a odtažitosti od lidí. Jedním z rysů, který s touto dimenzí souvisí, je nedůvěra. Ve výzkumech týkajících se vůdcovství se schopnost udržet vzájemnou důvěru mezi nadřízenými a podřízenými považuje za jednu z důležitých sociálních dovedností. Je ovšem možné, že řídit skupinu z pozice nadřízeného je možné i při absenci důvěry. Patrně však takový člověk nebude moci být označen za vynikajícího vůdce.

#### **6.3.5. Dimenze skromný – ponížený**

Manuál dotazníku vystihuje chování související s touto dimenzí následovně: „Adaptivní forma se projevuje manifestovanou skromností, plachostí, nepředstíranou citovou rezervovaností a schopností se podřídit (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 18).“ Výzkumy, které by dávaly do souvislosti tuto osobnostní charakteristiku s vůdcovstvím, jsou nečetné. Objevují se výjimečně a charakteristika submisivity je v nich zmiňována jako protiklad

vůdcovských předpokladů. Je vlastností, která by u vůdců neměla být přítomna. Takové výsledky uvádí například C. E. Jurgensen (1970, p. 17). Tato skutečnost je logická, pokud za vlastnost definující vůdce budeme považovat dominanci. Podřídivost je jejím protipólem.

#### **6.3.6. Dimenze konformní – hyperkonformní**

„Jedinci patřící do této kategorie jsou v interpersonálním styku charakterizováni projevy závislé, poddajné konformity zabarvené měkkostí, obdivem a potřebou vyžadovat pomoc i radu. V mírné adaptivní formě má tento mechanismus podobu obdivné či důvěřivé konformity projevované adekvátně s ohledem na danou sociální situaci (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 19).“

Tato dimenze je rovněž definována malou mírou dominance, přičemž je více než poníženost a kritičnost orientována na kontakt s lidmi. Pro tuto charakteristiku platí stejná argumentace jako pro dimenzi skromný – ponížený. Ve výzkumech se objevuje jako vlastnost, která by se u pracovníků na řídicích pozicích vyskytovat neměla. Manažer je viděn více jako člověk nezávislý, který si umí poradit bez toho, aby byl odkázán na pomoc druhých.

Tato dimenze odpovídá dimenzi JK (skromnost – upřímnost) zjišťované Wigginsovou škálou interpersonálních adjektiv (IAS). Podle zjištění autorů McCrae a Costy tato dimenze koresponduje s faktorem přívětivosti pětifaktorového modelu (1989). Metanalytická studie Judge a kolegů došla k výsledné korelaci vůdcovství a přívětivosti  $r=0,08$  (2002). Tento nízký údaj potvrzuje předpoklad, že dimenze konformní – hyperkonformní není možné řadit mezi manažerské předpoklady.

#### **6.3.7. Dimenze kooperativní – hyperafiliativní**

J. Kožený a P. Ganický vystihují tuto dimenzi takto: „Adaptivní forma se projevuje extravertovaným přátelským chováním a ochotou ke spolupráci. Uspokojení jedinců tohoto typu spočívá především v pozitivních sociálních vztazích k ostatním. Mají tendenci

spolupracovat, vycházet s ostatními a mají výrazný sklon ke kompromisům. Vyhýbají se sporným či příliš originálním hlediskům (1976, s. 20).“

Jedincům, kteří dosahují vysokého skóru v této dimenzi, záleží na dobrých vztazích s druhými více než na prosazení vlastního názoru a uplatňování svého vlivu. Vyhýbají se konfliktům a působení na druhé z pozice moci. Z tohoto pohledu je přílišná míra afiliace vedoucímu pracovníkovi na škodu. McClelland v této souvislosti argumentuje, že přátelsky zaměřený manažer se nedokáže vyhnout určité nespravedlnosti vůči svým podřízeným, protože se nutně chovají lépe k těm podřízeným, které mají raději. Je pro ně těžší zůstat nezávislími. To v posledku působí negativně na atmosféru a výkon v týmu (McClelland, 1976, p. 102). Je to rovněž důvod, proč nepovažovat tuto dimenzi za indikátor manažerského chování orientovaného na vztahy. Pro tento manažerský styl je důležité porozumění druhým, avšak nespočívá na vytváření přátelských vztahů. Je založený na porozumění a spravedlivém zacházení.

### **6.3.8. Dimenze odpovědný – hyperprotektivní**

Při pohledu do manuálu k dotazníku nacházíme následující charakteristiku této dimenze: „V adaptivní míře je hlavním rysem interpersonální techniky jedince tohoto typu odpovědné, ohleduplné chování. Jeví se jako silná osobnost, ale užívá své síly a sebevědomé nezávislosti afiliativním, přátelským způsobem. Snaží se být ostatním emocionálně blízký, pomáhat jim, radit, podporovat je a sympatizovat s nimi (Kožený, J., Ganický, P., 1976, s. 21).

Ve vztahu k chování reprezentovanému touto dimenzí je možné diskutovat dva koncepty, které jsou s vůdcovstvím spojovány. Jedním je zodpovědnost a druhým je manažerský styl zaměřený na vztahy. Orientace na vztahy je rovněž silnou komponentou transformačního stylu vedení, který je v současné době hojně diskutován. Na prvním místě se zaměřím na souvislost této dimenze s odpovědností.

Ve výzkumech týkajících se efektivního jednání manažera je možné nalézt odpovědnost nebo touhu po odpovědnosti jako jeden z faktorů, které napomáhají tomu, aby manažer vedl tým úspěšně. B. M. Bass uvádí celkem 17 výzkumů realizovaných po roce 1970, jež tuto souvislost prokázaly. Uvádí rovněž, že zodpovědnost, snaha a vytrvalost pro dokončení úkolu byla považována za důležitý atribut vůdce také v období 1948 až 1970. (2008, p. 107). Zodpovědnost vybral jako klíčovou vlastnost i R. M. Stogdill, jež je významnou osobností na poli výzkumu vůdcovství. Ve své studii z roku 1948 byla zodpovědnost jedním ze tří základních prvků, na kterých založil svůj RAD index, který byl koncipovaný jako ukazatel manažerské efektivity (Stogdill, R. M., Shartle, C. L. , 1948, p. 286). McClelland uvádí zodpovědnost za rozvíjení organizace za jeden ze znaků kvalitního manažera. Přátelskou orientaci na podřízené však považuje za kontraproduktivní. (McClelland, 1976, p. 105). Zodpovědnost je také významným tématem pro přístupy pracující s pojmem charismatický nebo etický leadership. Zde se pojem zodpovědnosti rozšiřuje ze zodpovědnosti za organizaci v širší zodpovědnost vůči společnosti a přírodnímu prostředí.

Při bližším pohledu na to, jak bývá ve výzkumných studiích pojem zodpovědnosti konceptualizován, je možné dojít k závěru, že je v nich kladen důraz na zodpovědnost za úkol a dosahování cílů organizace. Tento manažerský přístup motivuje k zodpovědnosti i podřízené. V dotazníku interpersonální diagnózy je však tato dimenze konceptualizována poněkud odlišně. Pod pojmem zodpovědnost se zde rozumí především zodpovědnost k druhým lidem. Dimenze zjišťuje, zda je člověk ochoten podpořit druhé, dodat jim sebedůvěru a poradit jim. Tímto chováním je charakterizován jeden z manažerských stylů definovaný Housem v jeho teorii prostředků a cíle. Jedná se o podpůrný styl. Podle House vede toto chování ke zvýšení efektivity za takových podmínek, které jsou pro podřízené stresové.

V dimenzi odpovědný – hyperprotektivní se projevuje silnější orientace na druhé. Zároveň tato dimenze již neobsahuje prvek závislosti na mínění druhých a vyhýbání se

konfliktu, jak tomu bylo u dimenze předchozí. Je možné tedy předpokládat, že tato dimenze by mohla být indikátorem manažerského stylu zaměřeného na vztahy. Tento styl je charakteristický ohleduplností a respektem vůči podřízeným, vyjadřováním ocenění a podpory. Vede k větší spokojenosti s prací a osobou vedoucího, podporuje motivaci podřízených (Judge, T. A., 2004, p. 36). Tato dimenze rovněž odpovídá dimenzi NO (afiliace – společenskost) zjišťované Wigginsovou škálou interpersonálních adjektiv (IAS). To je dimenze, která koresponduje s faktorem extraverte v pětifaktorovém modelu osobnosti. Metanalytická studie Judge a kolegů, došla k výsledné korelaci vůdcovství a extraverte  $r = 0,31$ . (2002) Tento údaj rovněž napovídá, že vyšší skóre v této dimenzi by mohly manažerský výkon podpořit.

Chování reprezentované touto dimenzí by mohlo korespondovat s manažerským stylem zaměřeným na vztahy. Je totiž charakteristické určitou mírou dominance, a tudíž i nezávislostí na mínění druhých. Závislost na mínění druhých, vyhýbání se konfliktu by bylo pro roli manažera kontraproduktivní. Pravděpodobně není možné tuto dimenzi považovat za indikátor odpovědnosti tak, jak je chápána výzkumy z oblasti vůdcovství. Odpovědnost je v nich pojímána jako odpovědnost za dosažení úkolu. V této dimenzi je odpovědnost pojímána především jako odpovědnost za druhé.

#### ***6.4. Teoretické koncepty vlivu osobnostních vlastností na efektivitu manažera***

Výzkum osobnostních vlastností lidí ve vedoucím postavení je často doprovázen jedním nedostatkem. Celá řada studií je založená na tom, že pouze konstatuje odlišnosti osobnostních profilů vůdčích osobností a lidí, kteří je následují. Těmto studiím pak chybí vysvětlení, proč nebo jak dané vlastnosti přispívají k efektivitě člověka ve vedoucím postavení. I řada studií citovaných v této práci se tímto nedostatkem vyznačuje. Na tomto místě se proto chci soustředit na shrnutí teoretických koncepcí, které se pokoušejí vysvětlit přispění vybraných osobnostních vlastností k efektivitě manažera. Budu se věnovat především koncepcím, jež se dotýkají vlastností diagnostikovaných dotazníkem ICL.

#### **6.4.1. Osobnostní vlastnosti podmiňují vnímání vůdce**

Řada teoretických koncepcí se odvolává k tomu, že osobnostní vlastnosti mají vliv především na to, zda bude někdo jako vůdce vnímán. Autoři těchto koncepcí připouštějí, že osobnostní vlastnosti nemusí mít přímý dopad na objektivní efektivitu, nemusí přímo podmiňovat, zda manažer bude dělat efektivní rozhodnutí. Mají však podle nich dopad na to, že bude někdo ostatními jako vůdce respektován. To manažerovi dává mnohem větší šanci působit na druhé a zvyšovat efektivitu svého týmu.

T. A. Judge tuto myšlenku prezentuje ve svém modelu účinnosti osobnostních rysů vůdce (Leader Trait Emergence Effectiveness model (LTEE)), který byl již stručně představen v úvodu teoretické části. Judge se dále domnívá, že osobnostní vlastnosti budou mít tento efekt napříč všemi situacemi. Budou tedy v jakékoliv situaci zvyšovat pravděpodobnost, že někdo bude za vůdce považován. Podle něj patří k atributům vůdce extroverze, jež se projevuje mimo jiné asertivním, aktivním a energickým chováním. To koresponduje s předpokládanými vyššími skóry ve vybraných dimenzích dotazníku ICL. Dále k těmto teoriím patří koncepce R. G. Lorda, který pracuje s pojmem implicitní teorie vůdcovství (Implicit Leadership Theories – ILT). Implicitní teorie vůdcovství jsou laické představy o tom, co definuje vůdce. Lidé sdílejí společné představy o tom, jak se má projevovat ideální vůdce. Empirické výsledky, kterými se snaží Lord svou koncepci doložit, řadí mezi tyto vlastnosti mimo jiné dominanci, agresivitu a extroverzi a rovněž porozumění pro druhé (Lord, et al., 1986).

#### **6.4.2. Potřeba vlivu jako motivátor manažera**

Pro další skupinu teorií je charakteristické to, že určité osobnostní vlastnosti, především dominanci, spojují s motivací člověka ve vedoucím postavení. Chování motivované uplatňováním osobního vlivu pak vidí jako účelné pro roli manažera. Tuto myšlenku vyjádřil především D. C. McClelland, když definoval profil dobrého manažera. Takový manažer má být motivovaný uplatňováním osobního vlivu (dominancí), méně zaměřený na vytváření přátelských vztahů a schopen sebeovládání a přizpůsobení se cílům organizace.



Jeho snaha po uplatnění moci bude pak „socializovaná“, zaměřená na prospěch všech. Manažer s tímto osobnostním profilem dokáže podpořit týmového ducha a vytvořit v podřízených pocit zodpovědnosti za úkol. Rovněž dokáže jednoznačně definovat role a úkoly tak, aby jim každý rozuměl. McClelland vysvětluje úspěšnost manažera s tímto profilem následujícím způsobem. Pro manažerskou práci v rámci organizace je stále velmi důležitý koncept moci. Přílišné zaměření na demokratický styl vedení, na téma vztahů s podřízenými a zdůrazňování jejich potřeb tento fakt poněkud zastínil. Tak jako tak je manažerská role založená na ovlivňování druhých. Může se zdát, že toto stanovisko je v rozporu se zjištěními, že autoritativní chování efektivní není. Rozlišujme však chování a motivaci. Ano, přímé autoritativní chování poškozuje vzájemné vztahy a není znakem úspěšného manažera. My ovšem mluvíme o manažerovi, který je motivovaný uplatňováním moci, avšak dokáže ji uplatnit socializovanou formou tak, že je to ku prospěchu skupině nebo organizaci. Domníváme se, že člověk motivovaný mocí vyvolává v podřízených spíše pocit síly a osobní odpovědnosti než slabosti. Motivace mocí nezabraňuje tomu, aby chování, které člověk uplatňuje vůči podřízeným, bylo respektující a demokratické. Menší zaměření na vytváření osobních vazeb navíc může přispět k tomu, že jsou podřízení hodnoceni spravedlivě (McClelland, D. C., Burnham, D. H., 1976).

Jak již bylo konstatováno v podkapitole věnující se dimenzi dominantní – autokratický, vidí R. J. House zmíněný McClellandův osobnostní profil manažera jako předpoklad pro rozvinutí charismatického vůdcovství. Člověk s tímto osobnostním profilem snadněji prosadí u ostatních svou vizi, bude rezistentní vůči kritice druhých. Jeho vize bude ku prospěchu kolektivu (skupině nebo organizaci) a nebude mít za cíl osobní zviditelnění a vzestup.

S motivací po uplatnění vlivu je spojená i socioanalytická teorie R. Hogana. Získání lepšího statusu, uplatnění vlivu na druhé považuje Hogan za jeden ze základních motivátorů lidského chování. Je nasnadě, že lidé ve vedoucích pozicích budou mít tento motiv více rozvinutý.

### **6.4.3. Další možnosti teoretické argumentace**

Je možné uvažovat ještě o další argumentaci, co je důvodem toho, že u lidí v manažerském postavení byly zjištěny vlastnosti korespondující s dimenzemi dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný agresivní. Člověk ve vedoucím postavení je zodpovědný za to, aby jeho tým dosahoval žádoucích výsledků. Zadává svým podřízeným úkoly a zodpovídá za to, že budou splněny. Pro dobré zvládnutí této role je výhodou, dokáže-li se člověk projevovat dominantně a uplatňovat svou autoritu. Je pak pravděpodobnější, že podřízení jej uposlechnou a zadaný úkol splní. Může mu v tomto směru pomoci i určitá dávka razance. Souvisí s ní jednoznačnost v komunikaci a připravenost řešit konfliktní témata. Určitá míra soutěživosti může zase přispívat k důrazu na výkon skupiny. Tímto směrem uvažoval McClelland i jiní autoři, kteří spojovali efektivitu manažera s jeho výkonovou motivací. Projevy chování, které vyplývají z uvedených vlastností, se orientují především na dosažení výkonu u podřízených. Je tedy opodstatněné předpokládat, že lidé s popsáním profilem budou ve větší míře vůči podřízeným projevovat chování orientované na úkol.

## **7. Empirická část**

### ***7.1. Cíl empirické části***

Jak vyplývá z teoretické studie, u lidí s manažerským potenciálem je možné předpokládat častější výskyt určitých osobnostních vlastností. Dotazník interpersonální diagnózy umožňuje zachytit některé z nich. Podle prozkoumaných pramenů by měl člověk s manažerským potenciálem relativně více skórovat v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní dotazníku ICL. Je možné předpokládat rovněž relativně vyšší skór v dimenzi odpovědný – hyperprotektivní.

Tento předpoklad bude empiricky ověřen. K ověření bude použito kritérium označené jako manažerská zkušenost, které odliší zaměstnance podle toho, zda mají zkušenost s vedením podřízených. Implicitním předpokladem této studie je, že pokud někdo úspěšně působí na manažerské pozici (má manažerskou zkušenost), je to dokladem jeho způsobilosti pro tuto roli. Tím pádem je možné jeho vlastnosti považovat za indikátory manažerského potenciálu. K tomuto způsobu uvažování o problému je možné vznést určité námitky. Vráťím se k nim v závěrečné diskusi. Skutečností zůstává, že empirické ověření hypotéz je založeno na kritériu vyjadřující zkušenost s vedením podřízených.

### ***7.2. Metodika***

#### **7.2.1. Zdroje dat**

Empirické ověření vychází z analýzy celkem tří datových vzorků. Vzorky budou analyzovány odděleně, vzhledem k tomu, že pocházejí z různých zdrojů a agregace vzorků do jednoho souboru by mohla vést ke zkreslení výsledné informace. První vzorek tvoří celkem 387 zaměstnanců firmy působící v oblasti pojišťovnictví. V analýzách bude označován jako vzorek „A“. Druhý vzorek čítá 142 respondentů a obsahuje údaje od zaměstnanců firmy zabývajících se prodejem finančních produktů a od zaměstnanců firmy

působící v oblasti médií. Třetí vzorek, označený jako „C“ byl získán na slovenské populaci a obsahuje celkem 359 respondentů. Souhrnný počet respondentů dosahuje čísla 888.

### **7.2.2. Vzorek „A“ – pojišťovací společnost**

Data byla získána během Assessment a Development center v průběhu let 2008 až 2010. Respondenti byli vyzváni k tomu, aby při vyplňování dotazníku hodnotili sami sebe. Data pro analýzu jsou získána z archivu. Archivují se údaje o zaměstnancích, kteří ve firmě stále působí. Propuštění zaměstnanci a neúspěšní kandidáti Assessment center nejsou součástí archivu a tudíž ani výzkumného vzorku.

Výzkumný soubor je možné členit podle dvou nezávislých proměnných. Jedná se o pohlaví respondentů a druh Assessment nebo Development centra na kterém byla data získána. Podle této kategorie je možné odvodit, jak velkou má respondent zkušenost s vedením lidí. Jednotlivé kategorie zde budou popsány. Byly vybírány pouze ty kategorie, které měly větší početní zastoupení.

#### **Pozice metodika (Development centrum)**

Protokoly spadající do této kategorie, pocházejí od zaměstnanců, kteří v pojišťovně pracují na pozici metodika. Jsou odborníky na pojistné produkty, poskytují obchodním zástupcům podporu v podobě přesných informací. Řeší například nestandardní smlouvy. Tito zaměstnanci nevedou žádné podřízené.

#### **Pozice trenéra (Development centrum)**

Tuto kategorii tvoří odpovědi od zaměstnanců, kteří pracují na pozici trenéra. Trenér rozvíjí u obchodních zástupců prodejní dovednosti. Obvykle je k dispozici celkem třem prodejním kancelářím. Individuálně se obchodním zástupcům věnuje. Nevede podřízené.

#### **Pozice vedoucího obchodní skupiny (Assessment centrum)**

Účastníky Assessment centra na vedoucího obchodní skupiny jsou především interní zaměstnanci, kteří pracují jako obchodní zástupci. Do výběru se dostanou díky doporučení

svého nadřízeného, který u nich vnímá možnost posunu do pozice vedoucího obchodní skupiny. Assessment centrum má za cíl zhodnotit, zda k tomu má zaměstnanec předpoklady. Příležitostně se akce účastní i zaměstnanci, kteří na pozici vedoucího obchodní skupiny již působí. V takovém případě akce slouží jako diagnostika rozvojových potřeb. Vedoucí obchodní skupiny se nadále věnuje uzavírání obchodů, to zůstává podstatnou náplní jeho práce. K tomu je mu navíc svěřeno vedení několika obchodních zástupců, kteří potřebují podporu. Například proto, že začínají, nebo že se jim z nějakého důvodu nedaří. Měli by to tedy být lidé s manažerským potenciálem. Vedoucí obchodní skupiny mívá na starosti v průměru 2-3 obchodní zástupce. Protokoly dotazníku ICL získané během této akce tedy pocházejí od lidí, kteří zatím nemají s vedením lidí zkušenost, avšak jejich nadřízený u nich vnímá určitý manažerský potenciál.

### **Pozice vedoucího kanceláře (Assessment centrum)**

Na pozici vedoucího kanceláře aspirují zejména zaměstnanci, kteří byli úspěšní v roli vedoucího obchodní skupiny. Data tedy pocházejí od lidí, kteří mají zkušenost s vedením malého týmu lidí. Příležitostně se o tuto pozici ucházejí i externí kandidáti. Vedoucí kanceláře je zodpovědný za chod prodejní kanceláře. Průměrně má 20 přímých podřízených.

### **Pozice ředitele oblasti (Assessment centrum)**

Assessment centra na ředitele oblasti se účastní zejména interní zaměstnanci, kteří působí na pozici vedoucího kanceláře. Jsou to tedy lidé, kteří mají zkušenost s vedením většího týmu (v průměru 20 lidí). Ředitel oblasti zodpovídá za několik prodejních kanceláří najednou (často 3, záleží na velikosti kanceláří a místní situaci). Je svým způsobem vedoucím kanceláře s rozšířenou působností. V některých případech může zodpovídat za kanceláře, které vedoucího mají. V tom případě je supervizorem těchto kanceláří.

### Pozice obchodního ředitele (Assessment centrum)

Obchodní ředitel má v působnosti prodejní kanceláře přibližně na území jednoho kraje. Zodpovídá za obchodní výsledky v regionu. V přepočtu má přibližně 200 nepřímých podřízených. Na pozici obchodního ředitele se hlásí především kandidáti, kteří byli úspěšní na pozici ředitele oblasti nebo vedoucího kanceláře.

K datovému souboru byly připojeny i údaje získané při jiném druhu Assessment center. Jedná se o Assessment centrum na ředitele agentury, nejvýše postaveného manažera v regionu. Dále se jedná o Assessment centra na vedoucí správních útvarů. Data z AC na ředitele agentury (N=3) byla přidána do kategorie zahrnující obchodní ředitele. Data z AC na vedoucí správních útvarů (N=15) byla zařazena do ostatních kategorií. Klíčem pro zařazení byl počet podřízených na budoucí pozici. Většina byla zařazena do kategorie zahrnující vedoucí kanceláře.

**Tabulka 4. Struktura vzorku „A“ – kategorie**

	četnost	procenta
metodik	31	8,0
trenér	33	8,5
vedoucí obch. skupiny	182	47,0
vedoucí kanceláře	70	18,1
ředitel oblasti	48	12,4
obchodní ředitel	23	5,9
celkem	387	100,0

**Tabulka 5. Struktura vzorku „A“ – pohlaví**

	pohlaví		celkem
	muž	žena	
metodik	48,4%	51,6%	100,0%
trenér	21,2%	78,8%	100,0%
ved. obch. sk.	46,2%	53,8%	100,0%
ved. kanceláře	65,7%	34,3%	100,0%
ředitel oblasti	64,6%	35,4%	100,0%
obchodní ředitel	91,3%	8,7%	100,0%
celkem %	52,7%	47,3%	100,0%
celkem počet	204	183	387

Popsané kategorie lze využít pro konstrukci kritéria, které bude využito pro testování hypotéz. Kritérium vyjadřuje skutečnost, zda respondent má zkušenost s vedením podřízených. Při konstrukci kritéria bylo rovněž přihlédnuto ke struktuře vzorku, konkrétně k nadprůměrné velikosti kategorie vedoucí obchodní skupiny.

### **Kritérium manažerská zkušenost ve vzorku „A“**

Kritérium nabývá celkem tří hodnot: „žádná zkušenost“, „vnímaný potenciál“ a „vede podřízené“. Podskupinu zaměstnanců bez zkušenosti s vedením tvoří jednoznačně metodici a trenéři. K náplni jejich práce nepatří vedení podřízených. Druhá skupina, která nese označení „vnímaný potenciál“, je tvořena účastníky AC na vedoucího obchodní skupiny. Tato skupina je v drtivé většině tvořena lidmi, kteří nemají zkušenost s vedením, avšak jejich nadřízený u nich vnímá manažerský potenciál. Jedná se o obchodní zástupce. Někteří z nich mají minimální manažerskou zkušenost díky tomu, že jim byl přiřazen asistent na podporu jejich prodejní činnosti. Ve skupině se však nacházejí i lidé, kteří již působí na pozici vedoucího obchodní skupiny a zkušenost s vedením malého týmu (2-3 lidí) mají. Tato kategorie byla vyčleněna zvláště vzhledem k tomu, že je velmi početná, tvoří téměř polovinu vzorku, a proto že má smíšený charakter. Objevují se v ní lidé, kteří již určitou zkušenost s vedením mají. Její sloučení s kategorií „žádná zkušenost“ by mohlo zbytečně zastínit informaci, kterou může nést první kategorie, kde je absence manažerské zkušenosti jednoznačná. Třetí kategorii tvoří lidé, kteří prokazatelně manažerskou zkušenost mají. A to alespoň s vedením malého týmu na pozici vedoucího obchodní skupiny. Do této kategorie jsou sloučeni účastníci Assessment center na vedoucího kanceláře, ředitele oblasti a obchodního ředitele.

**Tabulka 6. Kritérium manažerská zkušenost ve vzorku „A“**

manažerská zkušenost	četnost	procenta
bez zkušenosti	64	16,5%
vnímaný potenciál	182	47,0%
vede podřízené	141	36,4%
celkem	387	100,0%

**Tabulka 7. Manažerská zkušenost dle pohlaví**

manažerská zkušenost	pohlaví		celkem
	muž	žena	
bez zkušenosti	34,4%	65,6%	100,0%
vnímaný potenciál	46,2%	53,8%	100,0%
vede podřízené	69,5%	30,5%	100,0%
celkem	52,7%	47,3%	100,0%

### 7.2.3. Vzorek „B“ – finanční a mediální společnost

Data tvořící tento vzorek byla získána při realizaci Development center a to v průběhu let 2008 až 2012. Jsou rovněž výsledkem sebehodnocení respondentů. Pocházejí přitom ze dvou různých společností. Ze společnosti věnující se obchodu s finančními produkty pochází respondenti s manažerskou zkušeností (oblastní manažeři a regionální manažeři). A ze společnosti působící na poli médií pocházejí respondenti bez manažerské zkušenosti. Smíšenost tohoto vzorku byla rovněž důvodem pro jeho samostatnou analýzu. Na rozdíl obou skupin se zde totiž může podílet i odlišnost firemních kultur ne pouze zkušenost s vedením lidí, kterou chceme prostřednictvím analýzy měřit. Odlišnost firemních kultur by mohla být zmírněná tím, že zaměstnanci z obou firem se věnují obchodu.

#### **Pozice oblastního manažera (Development centrum)**

Tato nejpočetněji zastoupená skupina je tvořena manažery obchodních týmů. Jejich týmy sestávají z přibližně 15 – 25 obchodních zástupců, kteří svou činností dohromady pokrývají oblast několika okresů. Tito manažeři jsou zodpovědní za obchodní výsledky svého týmu a zároveň řeší některé obchodní zakázky.

#### **Pozice regionálního manažera (Development centrum)**

Respondenti z této skupiny patří do vyšších pater vedení, jsou nadřízenými oblastních manažerů. Do jejich působnosti spadají obchodní týmy, které operují v oblasti velikosti kraje.



### Pozice inzertního poradce (Development centrum)

Pracovní náplní respondentů z této skupiny je akvizice klientů a uzavírání obchodů týkajících se inzerování v tištěných a elektronických médiích. Jedná se tedy o obchodníky bez manažerské zkušenosti.

**Tabulka 8. Struktura vzorku „B“**

	četnost	procenta
regionální manažer	10	7,0%
oblastní manažer	86	60,6%
inzertní poradce	46	32,4%
celkem	142	100,0%

**Tabulka 9. Struktura vzorku „B“ – pohlaví**

	pohlaví		Total
	muž	žena	
regionální manažer	90,0%	10,0%	100,0%
oblastní manažer	82,6%	17,4%	100,0%
inzertní poradce	23,9%	76,1%	100,0%
celkem	64,1%	35,9%	100,0%

### Kritérium manažerská zkušenost ve vzorku „B“.

Klíč pro vytvoření kritéria manažerská zkušenost je ve vzorku „B“ jednoznačný. Do skupiny s manažerskou zkušeností spadají oblastní a regionální manažeři. Do skupiny bez manažerské zkušenosti patří inzertní poradci.

**Tabulka 10. Kritérium manažerská zkušenost ve vzorku „B“**

manažerská zkušenost	četnost	procenta
bez zkušenosti	46	32,4%
vede podřízené	96	67,6%
celkem	142	100,0%

**Tabulka 11. Kritérium manažerská zkušenost dle pohlaví**

manažerská zkušenost	pohlaví		Total
	muž	žena	
bez zkušenosti	23,9%	76,1%	100,0%
vede podřízené	83,3%	16,7%	100,0%
celkem	64,1%	35,9%	100,0%

#### **7.2.4 Vzorek „C“ – slovenská populace**

Data tvořící třetí sledovaný vzorek byla získána při výběrových řízeních v průběhu let 2004 – 2009. Byla použita slovenská verze dotazníku, respondenti hodnotili sami sebe. Soubor dat získal a poskytl pro účely této práce PhDr. Martin Jakubek, PhD., který v současné době působí na katedře psychologie Filozofické fakulty Univerzity Komenského v Bratislavě. Data byla rovněž využita v diplomové práci Lindy Prelovské publikované na této katedře (Prelovská, L., 2009). Ohledně dat nejsou k dispozici podrobnější informace o jejich struktuře. Zůstává pouze základní dělení potřebné pro účely této práce a to je struktura podle pohlaví a podle zkušenosti s vedením lidí. Z dat byla PhDr. Jakubkem vyčleněna skupina, u které je prokazatelné, že v době testování měli respondenti zkušenosti s vedením lidí (n=43). Zbývajících skupina (n=316) zahrnuje respondenty bez manažerské zkušenosti, avšak vzhledem k nemožnosti přesně rozlišit skupinu dle zadaného kritéria, obsahuje i některé respondenty s manažerskou zkušeností. I přes tento nedostatek jsem se rozhodl soubor použít pro statistickou analýzu s cílem sledovat, zda je mezi skupinami pozorovatelný rozdíl. Vzorek je tvořen specialisty z oblasti IT, pracovníky průmyslového a automobilového závodu, zaměstnanci ze státní správy, ze společností z oblasti pojišťovnictví a bankovníctví a dalších.

**Tabulka 12. Kritérium manažerská zkušenost ve vzorku „C“**

manažerská zkušenost	četnost	procenta
bez zkušenosti	316	88,0%
vede podřízené	43	12,0%
celkem	359	100,0%

**Tabulka 13. Kritérium manažerská zkušenost dle pohlaví**

manažerská zkušenost	pohlaví		Celkem
	muž	žena	
bez zkušenosti	75,9%	24,1%	100,0%
vede podřízené	81,4%	18,6%	100,0%
celkem	76,6%	23,4%	100,0%

### ***7.3. Operacionalizace hypotéz***

Po definování kritéria manažerská zkušenost je možné uvést přesnou operacionalizaci hypotéz formulovaných v teoretické části. Hypotézy se vztahují pouze ke dvěma hodnotám kritéria manažerská zkušenost a to: „bez zkušenosti“ a „vede podřízené“. Je tomu tak proto, že tyto kategorie jsou jednoznačně definované. Hodnota „vnímaný potenciál“ by mohla svým smíšeným charakterem zkreslit výpovědní hodnotu zmíněných dvou kategorií. K výsledkům za tuto kategorii (týkají se pouze vzorku „A“) bude přihlédnuto při interpretaci výsledků.

**hypotéza 1:**

Zaměstnanci, kteří vedou podřízené, budou mít vyšší skóre v dimenzi dominantní – autokratický než zaměstnanci bez podřízených.

**hypotéza 2:**

Zaměstnanci, kteří vedou podřízené, budou mít vyšší skóre v dimenzi kompetitivní – egocentrický než zaměstnanci bez podřízených.

**hypotéza 3:**

Zaměstnanci, kteří vedou podřízené, budou mít vyšší skóre v dimenzi rázný – agresivní než zaměstnanci bez podřízených.

**hypotéza 4:**

Zaměstnanci, kteří vedou podřízené, budou mít vyšší skóre v dimenzi odpovědný – hyperprotektivní než zaměstnanci bez podřízených.

**hypotéza 5:**

Manažeři na vyšší úrovni řízení budou výše skórovat v prvních třech uvedených dimenzích oproti zaměstnancům na nižší úrovni řízení.

Blíže představím teoretickou úvahu, která vedla k formulování 5. hypotézy. Vychází z toho, že zaměstnanci, kteří úspěšně působili ve funkci, na které vedli větší skupinu lidí, budou mít větší manažerský potenciál. Tím pádem je možné předpokládat i vyšší skóre na analyzovaných indikátorech.

**7.4. Analýza dat**

Testování hypotéz spočívá v porovnání skóre za jednotlivé dimenze podle kritéria manažerská zkušenost. Vzhledem k operacionalizaci hypotéz budou porovnávány pouze dvě kategorie této proměnné. Skupina zcela bez manažerské zkušenosti a skupina

s manažerskou zkušeností. Hypotézy jsou formulovány jednostranně, je předpokládáno, že manažerská zkušenost pozitivně ovlivní sledované skóry. To zvyšuje pravděpodobnost odhalení případného rozdílu. Předmětem testování budou nulové hypotézy předpokládající neexistenci rozdílu mezi uvedenými dvěma skupinami.

V analýze je třeba brát ohled na pohlaví respondentů vzhledem k tomu, že osobnostní vlastnosti dotazníku ICL jsou na pohlaví závislé. Analýza bude provedena tak, že vliv pohlaví na výsledky v jednotlivých dimenzích bude odstíněn. Presentovány budou výsledky po odečtení vlivu pohlaví. Jedná se o odhad získaný jednorozměrnou analýzou rozptylu, která zohledňuje kovariaci s proměnnou pohlaví (Hebák, P., et al., 2004). Výpočetně budou analýzy prováděny prostřednictvím statistického softwaru SPSS. Popsaná funkce je v tomto programu dostupná pod názvem jednorozměrný obecný lineární model (General Linear Model – Univariate). Každý z datových souborů je analyzován zvlášť. Z toho vyplývá mimo jiné to, že efekt pohlaví je pro každý ze souborů vypočítáván znovu a může být pro každý ze souborů vypočítán mírně odlišně.

Statistický test hypotézy č. 5, která se zaměřuje na odlišnosti mezi jednotlivými úrovněmi řízení, bude proveden rovněž prostřednictvím analýzy rozptylu. Tento test bude proveden pouze u vzorku „A“, který tuto analýzu umožňuje. Budou porovnány výsledky účastníků aspirujících na vedoucího kanceláře, na ředitele oblasti a obchodního ředitele. Mezi těmito uchazeči je prokazatelný rozdíl v úrovni řízení, na které doposud působili.

Závislou proměnnou v analýzách budou hrubé skóry vybraných dimenzí dotazníku ICL. Hrubý skór vzniká sečtením položek dané dimenze, se kterými respondent vyjádřil souhlas. Teoretický rozsah hrubých skórů pro každou z dimenzí je 0 – 16. Hrubý skór má charakter kardinálního znaku. Nezávislá proměnná manažerská zkušenost je kategoriálním znakem. Je možné o ní uvažovat rovněž jako o ordinálním znaku, vzhledem k tomu, že s narůstající hodnotou vyjadřuje výraznější manažerskou zkušenost. Do analýz vstupuje dále kategoriální proměnná pohlaví. Vzhledem k tomu, že se rozdělení skórů v jednotlivých dimenzích blíží normálnímu rozdělení a skupiny mají dostatečný počet

jednotek, je možné použít zmíněný parametrický test. Vzhledem k povaze zkoumaných dat je přípustné stanovit hladinu významnosti v hodnotě 5%.

#### 7.4.1. Dimenze dominantní – autokratický

Analýza rozptylu prokázala statisticky významný rozdíl v průměrné hodnotě skóru v této dimenzi pro zaměstnance bez podřízených a pro zaměstnance s manažerskou zkušeností a to ve všech třech výběrových souborech.

**soubor A:**  $p=0,001$ ;  $F=7,5$

**soubor B:**  $p=0,000$ ;  $F=30,7$

**soubor C:**  $p=0,007$ ;  $F=6,1$

**Tab. 14. Odhad průměrů v dimenzi dominantní – autokratický**

PA dle manažerské zkušenosti		odhad průměru	std. chyba odhadu	meze intervalu spolehlivosti	
v jednotlivých výběrových souborech	bez zkušenosti (A)	<b>8,4*</b>	,262	7,866	8,895
	vnímaný potenciál (A)	8,8	,154	8,464	9,069
	vede podřízené (A)	<b>9,5*</b>	,178	9,147	9,848
	bez zkušenosti (B)	<b>7,2*</b>	,364	6,474	7,913
	vede podřízené (B)	<b>9,8*</b>	,235	9,329	10,256
	bez zkušenosti (C)	<b>8,2*</b>	,142	7,946	8,503
	vede podřízené (C)	<b>9,2*</b>	,384	8,480	9,991

\*) hvězdička označuje statisticky prokázaný rozdíl

Byl použit model odstiňující vliv pohlaví. Test zohledňuje, že alternativní hypotéza je formulována jednostranně. Pravděpodobnost vyjádřená p-hodnotou je snížena na polovinu oproti pravděpodobnosti při oboustranném testování.

Odhad rozdílu průměrů těchto dvou kategorií se pohybuje od 1 do 2. Rozdíl se může zdát na první pohled malý, zaměstnanci s manažerskou zkušeností uvádějí v průměru pouze o jednu až dvě položky více. Při bližším pohledu na charakter této proměnné je však možné hodnotit tento rozdíl jako poměrně značný. Dimenze dominantní – autokratický má malý rozptyl (sm. och. se pohybuje kolem hodnoty 2,0). Rozdíl jedné položky již rozlišuje,

zda se respondent charakterizuje jako dominantnější jedinec. **Na základě uvedených výsledků je možné považovat hypotézu č. 1 za prokázanou.**

Při porovnání průměrů za všechny tři kategorie u souboru A, je vidět nárůst dominance s narůstající mírou manažerské zkušenosti. Tabulka uvádí odhady průměrů po odečtení vlivu pohlaví. Post Hoc analýza u analýzy rozptylu však odhalila, že rozdíl mezi skupinou „bez zkušenosti“ a „vnímaný potenciál“ není možné považovat za statisticky významný. Rozdíl se rovná hodnotě 0,4.

Další testování, které ověřovalo nárůst dominance – autokratičnosti s ohledem na úroveň řízení, neprokázalo statisticky významnou souvislost. Data však naznačují, že může být opodstatněné tuto souvislost předpokládat. Aspiranti na pozici vedoucího kanceláře dosahují průměrného skóru 9,6, aspiranti na pozici obchodního ředitele průměrného skóru 10,2.

#### **7.4.2. Dimenze kompetitivní – egocentrický**

V této dimenzi analýza rozptylu prokázala statisticky významný rozdíl mezi skupinou bez podřízených a skupinou s manažerskou zkušeností ve dvou sledovaných souborech (A a C). V souboru B nebyl rozdíl dostatečně průkazný, avšak skór je vyšší u skupiny s manažerskou zkušeností, což je v souladu s hypotézou.

**soubor A:**  $p=0,009$ ;  $F=4,1$

**soubor B:**  $p=0,099$ ;  $F=1,7$

**soubor C:**  $p=0,004$ ;  $F=7,0$

**Tab. 15. Průměr v dimenzi kompetitivní – egocentrický dle manažerské zkušenosti**

BC dle manažerské zkušenosti		odhad průměru	std. chyba odhadu	meze intervalu spolehlivosti	
v jednotlivých výběrových souborech	bez zkušenosti (A)	<b>7,1*</b>	,164	6,725	7,371
	vnímaný potenciál (A)	7,4	,097	7,206	7,586
	vede podřízené (A)	<b>7,6*</b>	,112	7,403	7,842
	bez zkušenosti (B)	7,1	,291	6,475	7,627
	vede podřízené (B)	7,5	,188	7,167	7,909
	bez zkušenosti (C)	<b>7,2*</b>	,106	7,001	7,417
	vede podřízené (C)	<b>8,0*</b>	,287	7,456	8,584

\*) hvězdička označuje statisticky prokázaný rozdíl

P-hodnota opět zohledňuje jednostrannost hypotézy. Rozdíl odhadovaných průměrných hodnot je menší než u předchozí dimenze, pohybuje se od 0,4 do 0,8. Výsledek je odhadem rozdílu po odečtení vlivu pohlaví. Variabilita této proměnné je opět malá, směrodatná odchylka nepřekračuje hodnotu 2. Opět stačí pouze malý rozdíl, aby se respondent zařadil mezi jedince s větší mírou soutěživosti a egocentričnosti. **Hypotézu č. 2 je se ohledem na zjištěné výsledky možné považovat za prokázanou.** S výhradou, že dané dimenze je méně určující pro rozlišení manažerských předpokladů.

Porovnání všech třech úrovní manažerské zkušenosti v souboru A ukazuje nárůst v této dimenzi s narůstající manažerskou zkušeností. Post Hoc analýza u analýzy rozptylu však upřesňuje, že statisticky významný rozdíl je prokazatelný pouze mezi dvěma krajními kategoriemi. Tedy mezi zaměstnanci bez manažerské zkušenosti a mezi zaměstnanci, kteří vedou podřízené. Testování porovnávající rozdíly v této dimenzi podrobněji podle dosažené úrovně řízení neprokázalo statisticky významné rozdíly.

#### **7.4.3. Dimenze rázný – agresivní**

Předpokládaný rozdíl mezi zaměstnanci bez podřízených a zaměstnanci, kteří vedou podřízené, byl statisticky prokázán i v této dimenzi a to ve všech třech sledovaných souborech. P-hodnota je opět vypočtena s ohledem na jednostrannou formulaci alternativní hypotézy.



soubor A:  $p=0,002$ ;  $F=5,7$

soubor B:  $p=0,003$ ;  $F=7,8$

soubor C:  $p=0,012$ ;  $F=5,2$

**Tab. 16. Průměr v dimenzi rázný – agresivní dle manažerské zkušenosti**

DE dle manažerské zkušenosti		odhad průměru	std. chyba odhadu	meze intervalu spolehlivosti	
v jednotlivých výběrových souborech	bez zkušenosti (A)	<b>6,1*</b>	,260	5,635	6,656
	vnímaný potenciál (A)	6,7	,153	6,427	7,028
	vede podřízené (A)	<b>7,2*</b>	,177	6,860	7,555
	bez zkušenosti (B)	<b>6,1*</b>	,370	5,362	6,827
	vede podřízené (B)	<b>7,4*</b>	,239	6,951	7,895
	bez zkušenosti (C)	<b>6,3*</b>	,138	5,985	6,527
	vede podřízené (C)	<b>7,2*</b>	,374	6,430	7,902

\*) hvězdička označuje statisticky prokázaný rozdíl

Rozdíl v průměrech za obě skupiny po odečtení vlivu pohlaví se pohybuje mezi 0,9 – 1,3. **Na základě testů je možné považovat hypotézu 3 za prokázanou.**

S nárůstem manažerského potenciálu je možné sledovat nárůst v dimenzi rázný – agresivní. Průměr u zaměstnanců s podřízenými se statisticky významně liší jak od průměru skupiny bez manažerské zkušenosti tak od průměru skupiny s vnímaným potenciálem (v souboru A). Doplnující analýza zaměřená na rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi řízení odlišnost neprokázala.

#### **7.4.4. Dimenze odpovědný – hyperprotektivní**

Nebylo zjištěno, že by zaměstnanci s manažerskou zkušeností vykazovali vyšší skóre v dimenzi odpovědný – hyperprotektivní. Srovnání obou skupin v souboru C naopak ukazuje, že jsou to zaměstnanci bez manažerské zkušenosti, kteří mají vyšší výsledek v této dimenzi. Rozdíl je statisticky významný. **Tyto výsledky jsou rozhodující pro zamítnutí hypotézy č. 4.**

soubor A:  $p=0,256$ ;  $F=0,7$

soubor B:  $p=0,105$ ;  $F=1,6$

soubor C:  $p=0,018$ ;  $F=5,6$

**Tab. 17. Průměr v dimenzi odpovědný – hyperprotektivní dle manažerské zkušenosti**

NO dle manažerské zkušenosti		odhad průměru	std. chyba odhadu	meze intervalu spolehlivosti	
v jednotlivých výběrových souborech	bez zkušenosti (A)	7,6	,273	7,109	8,182
	vnímaný potenciál (A)	7,9	,161	7,559	8,190
	vede podřízené (A)	7,6	,186	7,242	7,971
	bez zkušenosti (B)	7,9	,391	7,126	8,673
	vede podřízené (B)	7,3	,252	6,768	7,765
	bez zkušenosti (C)	<b>7,6*</b>	,138	7,335	7,878
	vede podřízené (C)	<b>6,7*</b>	,375	5,924	7,398

\*) hvězdička označuje statisticky prokázaný rozdíl

#### 7.4.5. Zhodnocení hypotézy zohledňující různé úrovně řízení

Pátá z definovaných hypotéz předpokládá, že sledované vlastnosti se budou zintenzivňovat s narůstající úrovní řízení. U každé z testovaných dimenzí byl tento předpoklad ověřován, avšak ani v jednom případě se neprokázal. Je tedy třeba uzavřít, že **hypotéza č. 5 prokázána nebyla**. Manažeři na vyšších úrovních řízení neskórují v uvedených dimenzích výše než manažeři na nižších úrovních řízení.

#### 7.4.6. Doplnující analýzy

Dosavadní rozbor dat prokázal, že zaměstnanci s manažerskou zkušeností skórují prokazatelně výše v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní. V dimenzi odpovědný – hyperprotektivní rozdíl shledán nebyl. V doplňujících analýzách budou zkoumány rozdíly ve zbývajících dimenzích.

**Tab. 18. Dimenze kritický – podezřívavý**

FG dle manažerské zkušenosti		odhad průměru	std. chyba odhadu	meze intervalu spolehlivosti	
v jednotlivých výběrových souborech	bez zkušenosti (A)	4,5	,276	3,954	5,038
	vnímaný potenciál (A)	5,0	,162	4,675	5,312
	vede podřízené (A)	4,6	,188	4,251	4,989
	bez zkušenosti (B)	5,9	,457	4,972	6,780
	vede podřízené (B)	5,3	,295	4,716	5,882
	bez zkušenosti (C)	5,5	,142	5,172	5,732
	vede podřízené (C)	5,1	,386	4,384	5,902

\*) hvězdička označuje statisticky prokázaný rozdíl

**Tab. 19. Dimenze skromný – ponížený**

HI dle manažerské zkušenosti		odhad průměru	std. chyba odhadu	meze intervalu spolehlivosti	
v jednotlivých výběrových souborech	bez zkušenosti (A)	<b>4,2*</b>	,226	3,702	4,591
	vnímaný potenciál (A)	4,2	,133	3,900	4,423
	vede podřízené (A)	<b>3,5*</b>	,154	3,218	3,822
	bez zkušenosti (B)	4,4	,416	3,608	5,253
	vede podřízené (B)	4,0	,268	3,482	4,543
	bez zkušenosti (C)	<b>5,2*</b>	,146	4,954	5,528
	vede podřízené (C)	<b>4,3*</b>	,396	3,494	5,051

\*) hvězdička označuje statisticky prokázaný rozdíl

**Tab. 20. Dimenze konformní – hyperkonformní**

JK dle manažerské zkušenosti		odhad průměru	std. chyba odhadu	meze intervalu spolehlivosti	
v jednotlivých výběrových souborech	bez zkušenosti (A)	<b>7,4*</b>	,233	6,943	7,859
	vnímaný potenciál (A)	6,6	,137	6,344	6,883
	vede podřízené (A)	<b>6,6*</b>	,159	6,268	6,891
	bez zkušenosti (B)	6,8	,339	6,104	7,445
	vede podřízené (B)	6,7	,219	6,217	7,082
	bez zkušenosti (C)	<b>7,3*</b>	,120	7,033	7,504
	vede podřízené (C)	<b>6,3*</b>	,325	5,669	6,946

\*) hvězdička označuje statisticky prokázaný rozdíl

**Tab. 21. Dimenze kooperativní – hyperafiliativní**

LM dle manažerské zkušenosti		odhad průměru	std. chyba odhadu	meze intervalu spolehlivosti	
v jednotlivých výběrových souborech	bez zkušenosti (A)	<b>8,1*</b>	,295	7,479	8,640
	vnímaný potenciál (A)	7,5	,174	7,118	7,802
	vede podřízené (A)	<b>7,0*</b>	,201	6,615	7,405
	bez zkušenosti (B)	7,7	,427	6,850	8,538
	vede podřízené (B)	7,0	,275	6,488	7,576
	bez zkušenosti (C)	<b>8,2*</b>	,140	7,895	8,444
	vede podřízené (C)	<b>7,0*</b>	,379	6,289	7,779

\*) hvězdička označuje statisticky prokázaný rozdíl

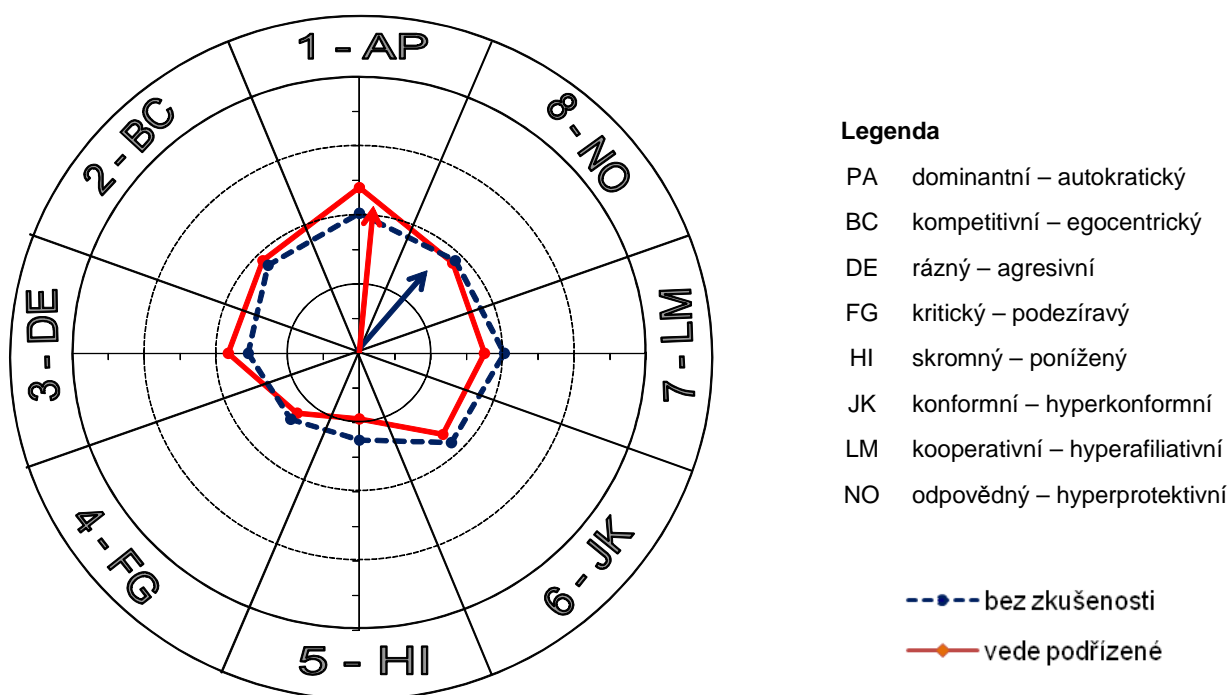
Doplňující analýzy dále ukazují statisticky významné rozdíly mezi oběma testovanými skupinami i u dimenzí skromný – ponížený, konformní – hyperkonformní a kooperativní – hyperafiliativní. Sledované rozdíly jsou v souladu s argumentací uvedenou v teoretické části. Zaměstnanci s manažerskou zkušeností v těchto dimenzích skórují níže. Rozdíly zjištěné v souboru B nejsou statisticky významné, avšak je vidět tendence k nižším skórum u manažerů. Dané výsledky jsou opět očištěné od efektu pohlaví. Ve zbývající dimenzi kritický – podezřívavý odlišnosti pozorovány nebyly.

V diagramu 3. je graficky znázorněna odlišnost profilu manažerů a zaměstnanců bez manažerské zkušenosti. Každý z vynesných bodů je získán jako průměrný skór pro danou dimenzi získaný váženým průměrem (každý z respondentů dané skupiny přispívá stejnou měrou). Odhady průměrů jsou opět znázorněny po odečtení vlivu pohlaví. Při celkovém pohledu na diagram je možné konstatovat, že lidé na manažerských pozicích tíhnou více k vlastnostem v levém horním kvadrantu (dominantní, soutěživý, rázný) a mají méně zastoupeny vlastnosti z pravého dolního kvadrantu (skromný, konformní, kooperativní). Toto zjištění je v souladu s argumentací uvedenou v teoretické části této práce. Tento fenomén byl předpokládán a rovněž empiricky potvrzen D. C. McClellandem a D. H. Burnhamem. Podle nich je efektivní manažer zaměřen na uplatňování vlastního vlivu (dominance), je nezávislý, rezistentní vůči kritice (kompetitivní – egocentrický) a je

relativně méně orientován na vytváření přátelských vztahů (kooperativní – hyperafiliativní) (McClelland, D. C., Burnham, D. H., 1976). V kruhovém diagramu osobnostních vlastností tedy manažerská osobnost tíhne spíše do levého horního kvadrantu.

Součástí diagramu je i vektor, který vzniká vektorovým součtem souřadnic všech dimenzí. Vyjadřuje převažující osobnostní tendenci člověka s daným osobnostním profilem. Vektor v uvedeném diagramu je možné interpretovat jako osobnostní tendenci průměrného jedince z dané skupiny. Směr tohoto vektoru pro skupinu s manažerskou zkušeností je v souladu s teoretickými předpoklady.

**Diagram 3. Průměrné hodnoty v dimenzích dle manažerské zkušenosti po odečtení vlivu pohlaví**



**Tab. 22. Odhady průměrů v pozorovaných skupinách (odečten vliv pohlaví)**

	PA	BC	DE	FG	HI	JK	LM	NO
bez zkušenosti (A)	<b>8,4</b>	<b>7,1</b>	<b>6,1</b>	4,5	<b>4,2</b>	<b>7,4</b>	<b>8,1</b>	7,6
vede podřízené (A)	<b>9,5</b>	<b>7,6</b>	<b>7,2</b>	4,6	<b>3,5</b>	<b>6,6</b>	<b>7,0</b>	7,6
bez zkušenosti (B)	<b>7,2</b>	7,1	<b>6,1</b>	5,9	4,4	6,8	7,7	7,9
vede podřízené (B)	<b>9,8</b>	7,5	<b>7,4</b>	5,3	4,0	6,7	7,0	7,3
bez zkušenosti (C)	<b>8,2</b>	<b>7,2</b>	<b>6,3</b>	5,5	<b>5,2</b>	<b>7,3</b>	<b>8,2</b>	<b>7,6</b>
vede podřízené (C)	<b>9,2</b>	<b>8,0</b>	<b>7,2</b>	5,1	<b>4,3</b>	<b>6,3</b>	<b>7,0</b>	<b>6,7</b>
vážený průměr - bez zkušenosti	8,1	7,2	6,2	5,4	5,0	7,3	8,1	7,6
vážený průměr - vede podřízené	9,6	7,6	7,3	4,9	3,8	6,6	7,0	7,4

\*tučný text poukazuje na statisticky prokázaný rozdíl

## 7.5. Shrnutí výsledků analýzy

Provedená analýza dat prokázala rozdíly mezi zaměstnanci, kteří mají zkušenost s vedením lidí a zaměstnanci bez podřízených. Zaměstnanci s manažerskou zkušeností skórují více v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní. Tři z předpokládaných hypotéz jsou tím prokázány. Doplnující analýzy odhalily i rozdíl v dimenzích skromný – ponížený, konformní – hyperkonformní a kooperativní – hyperafiliativní, což je v souladu s teoretickou argumentací. Rozdíl v průměrech obou skupin je na první pohled nevelký. Pohybuje se okolo hodnoty 1, což znamená rozdíl v zaškrtnutí jedné položky. Vzhledem k nízkému rozptylu v uvedených dimenzích však již tento malý rozdíl indikuje, že se respondent řadí do skupiny s nadprůměrnou intenzitou dané vlastnosti. V dimenzi odpovědný – hyperprotektivní a kritický – podezíravý nebyl předpokládaný rozdíl prokázán. Rovněž nebylo zjištěno, že by existoval rozdíl mezi zaměstnanci na rozdílných úrovních řízení.

## 8. Diskuse

V diskusi interpretuji výsledky empirického ověření v návaznosti na výzkumný záměr této práce. Zvážím faktory, které mohly naměřené výsledky ovlivnit. Cílem této práce je zhodnotit, zda je možné využít dotazník interpersonální diagnózy k diagnostikování manažerských předpokladů. Rozbor vědeckých studií v teoretické části práce vedl k hypotézám, že za ukazatele manažerského potenciálu by bylo možné vnímat dimenze dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický, rázný – agresivní a odpovědný – hyperprotektivní. První tři zmíněné dimenze indikují vlastnosti, které výrazně přispívají k tomu, aby byl někdo vnímán jako vůdce. Tyto vlastnosti rovněž souvisí s chováním zaměřeným na úkol. Jedinec, který těmito vlastnostmi disponuje, bude mít autoritu při rozdělování úkolů a stanovování pracovních cílů. Dimenze odpovědný – hyperprotektivní je považována za možný indikátor manažerského chování zaměřeného na vztahy.

Cílem empirické části této práce bylo ověřit, zda vybrané dimenze opravdu indikují manažerský potenciál. Základem pro toto ověření bylo srovnání skupiny zaměstnanců, kteří nevedou podřízené, se skupinou zaměstnanců, kteří manažerskou zkušenost mají. Toto ověření se zakládá na předpokladu, že pokud někdo úspěšně působí na manažerské pozici (má manažerskou zkušenost), znamená to, že prokázal svou způsobilost pro tuto roli a že jeho vlastnosti jsou indikátory manažerského potenciálu. Tento předpoklad si zaslouží podrobnější rozbor vzhledem k tomu, že je východiskem pro závěry této práce. Základem je úvaha, že existují osobnostní vlastnosti, které člověka predisponují k efektivnímu vedení lidí. Díky tomu, že člověk těmito stálými osobnostními vlastnostmi disponuje, ukáže se vhodným kandidátem pro roli manažera a uplatní se na pracovní pozici, na které vede podřízené. Tato úvaha tedy předpokládá, že zjištěná vyšší dominance, soutěživost a razance byla charakteristikou zaměstnance již předtím, než získal manažerskou roli a podmínila jeho budoucí úspěch. Pokud tento předpoklad platí, je interpretace výsledků snadná. Je možné jednoduše zvýšené skóre v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní označit za manažerské předpoklady, které

vedou k úspěchu v manažerské roli. Je však třeba připustit, že použité empirické měření nezohledňuje, nakolik byly dané vlastnosti u jedinců přítomné před získáním manažerské role. Výsledky pouze konstatují přítomnost těchto rysů v době, kdy manažerskou roli vykonávají. Proto je vhodné k interpretaci naměřených výsledků přistupovat opatrněji. Jednou z cest, jak se přiblížit přesnější interpretaci, je zvážení otázky: „Co všechno může být příčinou toho, že člověk v manažerské roli vykazuje zvýšenou intenzitu vybraných osobnostních vlastností?“ Budu diskutovat celkem tři varianty odpovědi na tuto otázku.

- a) Jedinec projevoval tyto vlastnosti již před získáním manažerské role. Tyto vlastnosti vedly k jeho úspěchu při vedení lidí a k získání této role.
- b) Jedinec projevoval tyto vlastnosti již před získáním manažerské role. Důvodem, proč manažerskou roli získal, ovšem nebylo to, že by jej tyto vlastnosti predisponovaly k úspěšnému vedení lidí. Důvodem, proč byl vybrán pro roli manažera, bylo to, že jeho osobnostní profil odpovídá očekávání toho, jak se má člověk v řídicí roli projevoval. Toto očekávání mohou sdílet nadřízení, podřízení i hodnotitelé, kteří jej doporučují při výběru na manažerskou pozici.
- c) Vybrané osobnostní vlastnosti se u jedince akcentovaly až díky výkonu manažerské role. Došlo tedy k osobnostní změně. Ta mohla být iniciována rolovými očekáváními kolegů. Možností také je, že se styly chování spojené s uvedenými vlastnostmi ukazují jako efektivní při vedení lidí. Je rovněž možné, že by nárůst dominantnosti, soutěživosti a razance plynul z toho, že člověk v řídicí pozici získal více příležitostí se takto projevoval a využívat své nadřazené postavení.

Všechna tato tři vysvětlení jsou teoreticky možná. Povaha získaných dat neumožňuje určit, která z těchto příčin se podílela na naměřených výsledcích. Je třeba zvážit, jak za těchto podmínek přistupovat k interpretaci zjištěných výsledků. Interpretace výsledků má vést k závěru, zda je možné využít dotazník interpersonální diagnózy k určení manažerských předpokladů.



Pokud by platilo první vysvětlení, je možné zvýšenou míru vybraných osobnostních vlastností jednoduše považovat za indikátor manažerského potenciálu. Námitkou, kterou obsahuje druhé vysvětlení je, že zjištěné vlastnosti pouze vyvolávají v ostatních dojem, že se jedinec hodí pro roli manažera, avšak nepodmiňují jeho objektivní výkon. Jako protiargument k této námitce je možné použít závěry, ke kterým došel T. A. Judge. Podle něj to, že je někdo ostatními jako vůdce vnímán a uznáván, usnadňuje výkon jeho role. Má větší šanci zapůsobit na skutečné zvýšení efektivity svého týmu (Judge, T. A., et al., 2009). I pokud by byly naměřené výsledky vysvětleny na základě tohoto předpokladu, je možné vybrané osobnostní vlastnosti považovat za indikátory manažerského potenciálu, přesněji za předpoklady pro subjektivní efektivitu v roli manažera.

Zbývá posoudit, jak by mohla interpretaci výsledků ovlivnit platnost vysvětlení uvedeného pod písmenem c). Pokud by osobnostní změna byla vyvolána očekáváním kolegů, je možné použít stejnou argumentaci jako u předchozího bodu. Dané vlastnosti vedou ke zvýšení subjektivní efektivity manažera. Pokud člověk začne uplatňovat určité chování proto, že to zvyšuje efektivitu výkonu jeho role, je možné toto chování bez problémů označit za předpoklad pro výkon manažerské role. Jako jediné problematické se jeví vysvětlení, které označuje zvýšenou dominanci, soutěživost a razanci za důsledek svobody jedince využívat své nadřazené postavení. Pouze z této perspektivy by bylo nevhodné označovat vybrané osobnostní vlastnosti za indikátory manažerského potenciálu. Staly by se pouze indikátory budoucího mocenského působení manažera.

Empirická měření ukázala, že lidé s manažerskou zkušeností vykazují větší míru dominance, soutěživosti a razance. Je možné tuto skutečnost interpretovat tak, že zmíněné vlastnosti jsou předpoklady pro výkon manažerské role? Že jsou vlastnostmi, které napomáhají tomu, aby byl manažer ve své roli efektivní? Přítomnost těchto vlastností u manažerů není náhodná. Je odůvodněné se domnívat, že chování charakterizované těmito vlastnostmi má svůj účel při výkonu manažerské role. Některá z vysvětlení, proč by tomu tak mohlo být, byla diskutována v teoretické části této práce. Tyto vlastnosti přispívají

k tomu, že je člověk za vůdce ostatními považován. To mu dává větší šanci působit na druhé a zvyšovat efektivitu svého týmu. Dále tyto vlastnosti, a především dominance, vyjadřují zaměřenost jedince na uplatňování vlastního vlivu, což je považováno za úspěšnou strategii při vedení podřízených. Je rovněž možné se domnívat, že zmiňované vlastnosti podporují chování zaměřené na úkol, které prokazatelně zvyšuje produktivitu týmu. Na základě prozkoumaných pramenů a citované empirické evidence se domnívám, že zmiňované vlastnosti jsou faktorem, který napomáhá úspěšnému vedení lidí v manažerské roli. Ať už je tato efektivita objektivní nebo je manažer ostatními jako efektivní pouze vnímán, je možné dané vlastnosti označit za předpoklady pro roli manažera. Tento závěr platí i v situaci, kdy připustíme, že tyto vlastnosti se u člověka rozvíjí až při výkonu manažerské role samotné.

V zájmu větší opatrnosti při interpretaci výsledků je důležité zmínit fenomén stylizace. Osobnostní protokoly jsou výsledkem vlastního sebezposouzení jedince, je potenciálně možné, že respondent do svých odpovědí promítne představu ideálního manažerského profilu a tím posílí skóre v klíčových dimenzích. Proti této potenciální námitce hovoří skutečnost, že velká část respondentů vyplňovala dotazník v situaci, kdy neaspirovali na pozici manažera a neměli tedy důvod stylizovat se. Týká se to respondentů ze vzorku „B“ a „C“. Naměřený rozdíl by z toho důvodu neměl být výsledkem stylizace.

Na závěr diskuse se ještě budu věnovat metodologickým otázkám spojeným s empirickou studií. V předchozích odstavcích bylo rozebíráno, jaké faktory se mohly podílet na naměřených výsledcích. K větší jednoznačnosti v tomto směru by mohla přispět propracovanější metodologie měření. Pokud by například data byla rozšířena o informaci, jak dlouho zaměstnanec působí na vedoucí pozici, bylo by možné odlišit, nakolik je zdůraznění zmiňovaných osobnostních vlastností vyvoláno samotným výkonem manažerské role. Velkým přínosem by byla rovněž informace o objektivní nebo i vnímané efektivitě manažerů. V takovém případě by bylo možné interpretaci dat důkladněji opřít o naměřené výsledky. Při výzkumném designu, který byl v této empirické studii použit,

zůstává stále mnoho prostoru pro dohady, na čem se naměřené výsledky zakládají. Zlepšení by byla možná i v případě použitého kritéria. Vzhledem k tomu, že manažerská zkušenost a postavení v hierarchii řízení bylo odvozováno pouze na základě druhu akce, při které byla sbírána data, docházelo při zařazování do kategorií kritéria k nepřesnostem. Takovou nepřesnost představují například externí kandidáti o danou pozici, u nichž není znám charakter předchozí kariéry. Je pouze možné se domnívat, že pokud se hlásí na manažerský post, mají za sebou již zkušenost s vedením podřízených. Důkladnější informace o předcházející kariéře respondentů by umožnily přesnější vymezení kritéria a tím pádem i větší přesnost měření. Méně uspokojivé je rovněž kritérium manažerské dovednosti ve vzorku „C“. Nebylo možné zajistit, aby se ve srovnávací skupině bez manažerské zkušenosti neocitli i někteří respondenti s manažerskou zkušeností. Rozdíl mezi oběma skupinami je však natolik přesvědčivý, že je možné daný výsledek pro interpretaci použít. I přes tyto nedostatky se domnívám, že použitý výzkumný design je dostatečně validní k tomu, aby bylo možné označit naměřené výsledky za prokázané.

## 9. Závěr

V teoretické části rigorózní práce jsem s využitím výsledků vědeckých studií diskutoval, zda je možné dotazník interpersonální diagnózy uplatnit při diagnostice manažerských předpokladů a zasadil osobnostní diagnostiku do širšího kontextu problematiky výběru manažerů.

Teoretická část shrnuje historický vývoj pojmání problematiky vůdcovství, zejména vedení lidí v rámci organizace. Blíže se zaměřuje na koncepce, které se na úspěšnost člověka ve vedoucím postavení dívají optikou osobnostních vlastností. Byla zmíněna celá řada těchto vlastností, které mají podle výsledků empirických studií patřit mezi atributy vůdce. V návaznosti byly představeny osobnostní dotazníky dostupné v našich podmínkách a diskutován jejich potenciál pro diagnostiku manažerských předpokladů.

Praktický pohled na problematiku výběru manažerů naznačuje, že psychodiagnostiku je třeba vždy přizpůsobovat tak, aby umožňovala posouzení specifických výběrových kritérií pro danou pozici. Osobnostní psychodiagnostika poskytuje užitečnou oporu při výběru manažerů, pro komplexní diagnostiku je však třeba využít i dalších metod. Důležitou roli při výběru manažerů hrají metody uplatňované v rámci Assessment centra jako je modelová situace a týmová diskuse. Tyto metody jsou cenné díky tomu, že umožňují vyhodnotit úroveň dovedností a kompetencí účastníků.

Dále se teoretická část zabývá Dotazníkem interpersonální diagnózy. Nejdříve představuje teoretické paradigma, ve kterém je tento dotazník zakotven. Následující diskuse formuluje předpoklady, nakolik je možné jednotlivé dimenze dotazníku využít při diagnostice manažerských předpokladů. Výsledkem této diskuse je hypotéza, že člověk s manažerským potenciálem bude relativně více skórovat v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní. Je představeno několik teoretických zdůvodnění, proč by tomu tak mělo být. Člověk s těmito vlastnostmi je za

vůdce ostatními považován, což zvyšuje jeho úspěšnost v roli manažera. Dokáže snadněji zapůsobit na druhé a zvýšit efektivitu svého týmu. Další teoretická koncepce se zakládá na argumentu, že vyjmenované osobnostní vlastnosti, a z nich především dominance, jsou ukazateli motivace pro uplatňování vlivu. Tato strategie, pokud je prováděna v souladu s cíli organizace, je účinná při vedení podřízených. Zmíněné vlastnosti mohou rovněž podporovat chování zaměřené na úkol, které prokazatelně vede k vyšší efektivitě. Diskuse výsledků výzkumů také naznačuje, že dimenze odpovědný – hyperprotektivní by mohla souviset se stylem chování orientovaným na vztahy, které u podřízených podporuje spokojenost s prací a vede k jejich větší motivaci.

Cílem empirické části bylo testovat platnost uvedených předpokladů. Ověření proběhlo na třech datových souborech, které byly analyzovány odděleně, celkově vstoupilo do analýzy 888 respondentů. Podařilo se přesvědčivě prokázat, že lidé, kteří vedou podřízené, skórují výše v dimenzích dominantní – autokratický, kompetitivní – egocentrický a rázný – agresivní v porovnání se zaměstnanci bez podřízených. Zjištěné výsledky interpretuji jako důkaz toho, že uvedené vlastnosti přispívají k efektivnímu výkonu role manažera a je možné je považovat za předpoklady pro vedení lidí. V souladu s teoretickým rámcem jsou i zjištění, že zaměstnanci na manažerských pozicích skórují níže v dimenzích skromný – ponížený, konformní – hyperkonformní a kooperativní – hyperafiliativní. Nebyl prokázán předpoklad, že by indikátorem manažerského potenciálu byla i dimenze odpovědný – hyperprotektivní. Na základě zjištěných výsledků je možné učinit závěr, že dotazník interpersonální diagnózy je validním nástrojem pro výběr lidí s manažerským potenciálem.

## 10. Literatura

- ACTON, G. S., REVELLE, W. 2002. Interpersonal Personality Measures Show Circumplex Structure Based on New Psychometric Criteria. *Journal of Personality Assessment*, 2002, vol. 79, no. 3, p. 446—471.
- ADELHEID, A. M. N. 2009. Social Dominance Orientation, Right-Wing Authoritarianism, and their Relation with Leadership Styles. *Personality and Individual Differences*, 2009, vol. 47, p. 657—661.
- AMES, D. R., FLYNN, F. J. 2007. What Breaks a Leader: The Curvilinear Relation Between Assertiveness and Leadership. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2007, vol. 92., no. 2, p. 307—324.
- ARVEY, R. D., ROTUNDO, M., JOHNSON, W., ZHANG, Z. and MCGUE, M. 2006. The Determinants of Leadership Role Occupancy : Genetic and Personality Factors. *The Leadership Quarterly*, 2006, vol. 17, p. 1—20.
- ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M., JUNG, D. I. 1999. Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 1999. vol. 72, p. 441—462.
- AVOLIO, B. J., LUTHANS, F. 2005. *The high impact leader*. 1st ed. New York : McGraw-Hill, 2005. 273 p. ISBN 0-07-144413-0.
- BASS, B. M., BASS, R. 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. 4th ed. New York : Simon and Schuster, 2008. 1516 p. ISBN 0-7432-1552-4.
- BECKER, N., HÖFT, S., HOLZENKAMP, M., SPINATH, F. M. 2011. The Predictive Validity of Assessment Centers in German—Speaking Regions: A Meta—Analysis. *Journal of Personnel Psychology*, 2011, vol. 10, no. 2, p. 61—69.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. 2009. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2. Praha : Management Press, 2009. 592 s. ISBN 80-7261-064-3.
- BROWN, F. B., REILLY, M. D. 2009. The Myers-Briggs Type Indicator and Transformational Leadership. *Journal of Management Development*, 2009, vol. 28, no. 10, p. 916—932.

- DEN HARTOG, D. N., VAN MUIJEN, J. J., KOOPMAN, P. L. 1997. Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1997, vol. 70, p. 19—34.
- FLEISHMAN, E., A., 1998. Patterns of Leadership Behavior Related to Employee Grievances and Turnover: Some Post Hoc Reflections. *Personnel Psychology*, 1998, vol. 51, p. 825—834.
- FREEDMAN, M., LEARY, T. and OSSORIO, A. 1951. The interpersonal dimension of personality. *Journal of Personality*, 1951, vol. 20, iss. 2, p. 143—161.
- GEORGE, J. M. 2000. Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, Aug 2000, vol. 53, no. 8, p. 1027—1055.
- GOLDEN, J. P., 2007. *Golden Personality Type Profiler: Technical Manual*. NCS Pearson, Inc., 2007. 69 p.
- HANUŠ, D. 2011. *Dotazník interpersonální diagnózy jako diagnostický nástroj personální psychologie*. Praha, 2011. Diplomová práce. Univerzita Karlova v Praze.
- HAUTALA, T. M., 2006. The Relationship Between Personality and Transformational Leadership. *Journal of Management Development*, 2006, vol. 25, no. 8, p. 777—794.
- HEBÁK, P., HUSTOPECKÝ, J., JAROŠOVÁ, E., PECÁKOVÁ, I. 2004. *Vícerozměrné statistické metody (1)*. Vyd. 1. Praha: Informatorium, 2004. 240 s. ISBN 80-7333-025-3.
- HERMELIN, E., LIEVENS, F., ROBERTSON, I. T. 2007. The Validity of Assessment Centres for the Prediction of Supervisory Performance Ratings: A meta-analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 2007. vol. 15, no. 4, p. 405—411.
- HINKIN, T. R., SCHRIESHEIM, CH. A. 2008. A Theoretical and Empirical Examination of the Transactional and Non-Leadership Dimensions of the Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ). *The Leadership Quarterly*, 2008, vol. 19., p. 501—513.
- HOGAN, R., HOGAN, J. 1992a. *Hogan Personality Inventory Manual*. Tulsa:Hogan Assessment Systems, 1992. 126 p.
- HOGAN, J., HOGAN, R. and MURTHA, T. 1992b. Validation of Personality Measure of Managerial Performance. *Journal of Business and Psychology*, 1992, vol. 7, no 2, p 225 – 237.
- HOGAN, R., HOGAN, J. 1996. *Motives, Values, Preferences Inventory Manual*. Tulsa:Hogan Assessment Systems, 1996. 88 p.
- HOGAN, R., HOGAN, J. 1997. *Hogan Development Survey Manual*.Tulsa:Hogan Assessment Systems, 1997. 63 p.

- HOGAN, J., HOLLAND, B. 2003. Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 2003, vol. 88, no. 1, p. 100—112.
- HOUSE, R. J., ADITYA, R. N. 1997. The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis? *Journal of Management*, 1997, vol. 23, no. 3, p. 409—473.
- JUDGE, T. A., BONO, J. E., ILLIES, R. and GERHARDT, M. W. 2002. Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no. 4, p. 765—780.
- JUDGE, T. A., COLBERT, A. E. and ILIES, R. 2004. Intelligence and Leadership: A Quantitative Review and Test of Theoretical Propositions. *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, no. 3, p. 542—552.
- JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F. and ILIES, R. 2004. The Forgotten ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology*, 2004, vol. 89, no. 1, p. 36—51.
- JUDGE, T. A., PICCOLO, R. F. and KOSALKA, T. 2009. The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The Leadership Quarterly*, 2009, vol. 20, p. 855—875.
- JURGENSEN, C. E. 1970. Personality Characteristics of Training Directors: Adjective Word Sort Research Into Descriptors of Managerial Group. *Training & Development Journal*, Jun 1970, vol. 24, no. 6, p. 15—20.
- KOŽENÝ, J., GANICKÝ, P. 1976. *ICL – dotazník interpersonální diagnózy*. Vyd. 1. Bratislava : Psychologické a didaktické testy, 1976.
- KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. 2004. *Manažerské kompetence*. Vyd. 1. Praha : Grada Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-247-0698-9.
- LAFORGE, R., SUCZEK, R. 1955. The Interpersonal Dimension of Personality: III. An Interpersonal Check List. *Journal of Personality*, 1955, vol. 24, iss. 1, p. 104—113.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., WHITE, R. K. 1939. Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created „Social Climates“. *The Journal of Social Psychology*, 1939, vol. 10, p. 271—299.
- LORD, R. D., DE VADER, CH. L. and ALLIGER, G. M. 1986. A Meta-Analysis of the Relation Between Personality Traits and Leadership Perceptions : An Application of Validity Generalization Procedures. *Journal of Applied Psychology*, 1986, vol. 71, no. 3, p. 402—410.



- MANN, R. D. 1959. A Review of the Relationships Between Personality and Performance in Small Groups. *Psychological Bulletin*, July 1959, vol. 56, no. 4, p. 241—270.
- MCCLELLAND, D. C., BURNHAM, D. H. 1976. Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, 1976. vol. 54, iss. 2, p. 100—110.
- MCCRAE, R. R., COSTA, P. T. 1989. The Structure of Interpersonal Traits: Wiggins's Circumplex and the Five-Factor Model. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 56, no. 4, p. 586—595.
- MUMFORD, M. D. 2009. *Leadership 101*. 1st ed. New York : Springer Publishing Company, 2009. 282 p. ISBN 978-0-8261-1135-7.
- PRELOVSKÁ, L. 2009. *Osobnosť účastníka výberového konania – rozdiel medzi reálnym a ideálnym ja*. Bratislava, 2009. Diplomová práca. Univerzita Komenského v Bratislavě.
- ROSENTHAL, S. A., PITTINSKY, T. D. 2006. Narcisitic Leadership. *Leadership Quarterly*, 2006, vol. 17, iss. 6, p. 617—633.
- ROUSH, P. E., ATWATER, L. 1992. Usinge the MBTI to Understand Transformational Leadership and Self-Perception Accuracy. *Military psychology*, 1992, vol. 4, no. 1, p. 17—34.
- SALZMANN, J., GRASHA, A. F. 1991. Psychological Size and Psychological Distance in Manager-Subordinate Realationships. *The Journal of Social Psychology*, 1991, vol. 131, no. 5., p. 629—646.
- SCHMIDT, F. L., HUNTER, J. E. 1998. The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology: Practical and Theoretical Implications of 85 Years of Research Findings. *Psychological Bulletin*, 1998, vol. 124, no. 2, p. 262—274.
- SCHRIESHEIM, CH. A., CASTRO, S. L. and COGLISER, C. C. 1999. Leader Member Exchange (LMX) Research: A Comprehensive Review of Theory, Measurement, and Data-Analytic Practices. *The Leadership Quarterly*, 1999, vol. 10, no. 1, p. 63—113.
- STOGDILL, R. M. 1948. Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 1948, vol. 25, p. 35—71.
- STOGDILL, R. M., SHARTLE, C. L. 1948. Methods of Determining Patterns of Leadership Behavior in Relation to Organization Structure and Objectives. *Journal of Applied Psychology*, Jun 1948, vol. 32, no. 3, p. 286—291.
- SWENEY, A. B., FIECHTNER, L. A., SAMORES, R. J. 1975. An Integrative Factor Analysis of Leadership Measures and Theories. *The Journal of Psychology*, 1975, vol. 90., p. 75—85.

VÝROST, J. 1992. K psychometrickým vlastnostiam modelu štruktúry črt interpersonálneho správania J. S. Wigginsa, reprezentovaného metodikou IAS-R. *Československá psychologie*, 1992, roč. 36, č. 6, s. 571—581.

WIGGINS, J. S. 1979. A Psychological Taxonomy of Trait-Descriptive Terms: The Interpersonal Domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1979, vol. 37, no. 3, p. 395—412.

WIGGINS, J. S. 1996. An Informal History of the Interpersonal Circumplex Tradition. *Journal of Personality Assessment*, 1996, vol. 66, no. 2, p. 217—233.

WHEELER, R. 2007. Leadership Wisdom: Principle-driven Development of Service Improvement. *The International Journal of Leadership in Public Services*, 2007, vol. 3, iss. 2, p. 27—38.

## 11. Internetové zdroje

Hogan / Assessment Systems. ASSESSMENT SYSTEMS CZECH REPUBLIC. [online]. [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.asystems.as/cs/hogan>

Cassys. CASSYS PSYCHODIAGNOSTIKA. [online]. [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.cassys.cz/Menu-On-line-testy-HPI/199/>

Testcentrum HOGREFE. HOGREFE – TESTCENTUM, s.r.o. [online]. [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://www.testcentrum.com/testy/gpop>

## 12. Dodatky

### 12.1. Přehled tabulek

Tabulka 1. Vlastnosti vůdce prokázané vědeckými studiemi.....	25
Tabulka 2. Korelace kritérií úspěšnosti s dimenzemi pětifaktorového modelu.....	42
Tabulka 3. Korelace dimenzí pětifaktorového modelu s kritérii vůdcovství.....	49
Tabulka 4. Struktura vzorku „A“ – kategorie .....	86
Tabulka 5. Struktura vzorku „A“ – pohlaví.....	86
Tabulka 6. Kritérium manažerská zkušenost ve vzorku „A“.....	87
Tabulka 7. Manažerská zkušenost dle pohlaví .....	88
Tabulka 8. Struktura vzorku „B“ .....	89
Tabulka 9. Struktura vzorku „B“ – pohlaví .....	89
Tabulka 10. Kritérium manažerská zkušenost ve vzorku „B“ .....	89
Tabulka 11. Kritérium manažerská zkušenost dle pohlaví.....	90
Tabulka 12. Kritérium manažerská zkušenost ve vzorku „C“ .....	91
Tabulka 13. Kritérium manažerská zkušenost dle pohlaví.....	91
Tab. 14. Odhad průměrů v dimenzi dominantní – autokratický.....	94
Tab. 15. Průměr v dimenzi kompetitivní – egocentrický dle manažerské zkušenosti.....	96
Tab. 16. Průměr v dimenzi rázný – agresivní dle manažerské zkušenosti .....	97
Tab. 17. Průměr v dimenzi odpovědný – hyperprotektivní dle manažerské zkušenosti .....	98
Tab. 19. Dimenze skromný – ponížený .....	99

Tab. 20. Dimenze konformní – hyperkonformní .....	99
Tab. 21. Dimenze kooperativní – hyperafiliativní .....	100
Tab. 22. Odhady průměrů v pozorovaných skupinách (odečten vliv pohlaví) .....	102

## ***12.2. Přehled diagramů***

Diagram 1. Design AC pro pozici obchodního zástupce – příklad .....	58
Diagram 2. Charakteristika dimenzí dotazníku ICL .....	63
Diagram 3. Průměrné hodnoty v dimenzích dle manažerské zkušenosti po odečtení vlivu pohlaví .....	101